

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
LEMBAGA AMIL ZAKAT PENDEKATAN  
*INSTITUTIONAL THEORY* (Studi di Wisma Zakat Dana  
Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang)**



Oleh:  
Andi Triyanto  
NIM. 06913030

**TESIS**

Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA  
2015**

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
LEMBAGA AMIL ZAKAT PENDEKATAN  
*INSTITUTIONAL THEORY* (Studi di Wisma Zakat Dana  
Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang)**



Oleh:

Andi Triyanto  
NIM. 06913030

Pembimbing:

Dr. Rahmani Timorita Yulianti, M. Ag.

**TESIS**

Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA  
2015**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Triyanto

NIM : 06913030

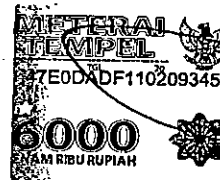
Konsentrasi : Ekonomi Islam

Judul : Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Lembaga Amil Zakat Perspektif *Institutional Theory* (Studi di Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang).

menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, April 2015

Yang menyatakan,



Andi Triyanto



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PENGESAHAN**

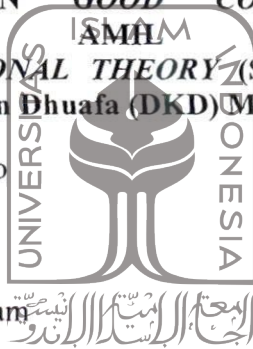
Nomor: 756/PS-MSI/Peng./V/2015

TESIS berjudul : **PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
LEMBAGA ISLAM ZAKAT PENDEKATAN  
INSTITUTIONAL THEORY** (Studi di Wisma Zakat Dana  
Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang)

Ditulis oleh : Andi Triyanto

N. I. M. : 06913030

Konsentrasi : Ekonomi Islam



Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

# UNIVERSITAS

# ISLAM

Yogyakarta, 21 Mei 2015

Ketua,

# INDONESIA

Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## NOTA DINAS

No. : 1347/PS-MSI/ND/V/2015

TESIS berjudul : **PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE  
LEMBAGA AMIL ZAKAT PENDEKATAN  
INSTITUTIONAL THEORI (Studi di Wisma Zakat Dana  
Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang)**

Ditulis oleh : Andi Triyanto

NIM : 06913030

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 11 Mei 2015  
Ketua,

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI.

## PERSETUJUAN

Judul : Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Lembaga Amil Zakat Perspektif *Institutional Theory* (Studi di Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang).

Nama : Andi Triyanto

NIM : 06913030

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, April 2015  
Pembimbing,

  
Dr. Rahmani Timorita Yulianti, M.Ag.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

### I. Konsonan Tunggal

Arab	Latin	Latin	Latin
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	<i>B</i>	-
ت	Tā'	<i>T</i>	-
ث	Sā'	<i>ṣ</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jim	<i>J</i>	-
ح	Hā'	<i>h</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>Kh</i>	-
د	Dāl	<i>D</i>	-
ذ	Zāl	<i>Z</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>R</i>	-
ز	Zā'	<i>Z</i>	-
س	Sīn	<i>S</i>	-
ش	Syīn	<i>Sy</i>	-
ص	Sād	<i>ṣ</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>d</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>t</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>ẓ</i>	z (dengan titik di bawah)

Arab	Latin	Latin	Latin
ظ	Zā'	z	z (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	-
ف	Fā'	F	-
ق	Qāf	Q	-
ك	Kāf	K	-
ل	Lām	L	-
م	Mīm	M	-
ن	Nūn	N	-
و	Hā'	W	-
ه	Wāwu	H	-
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Yā'	Y	-

## II. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

مُعَادَاة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عُدَاة	Ditulis	<i>'iddah</i>

## III. Ta'Marbutah diakhir kata

### a. Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

- b. Bila *ta' marbūtah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

- c. Bila *ta' marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

#### IV. Vokal Pendek

_____	<i>Fathah</i>	Ditulis	a
_____	<i>Kasrah</i>	Ditulis	i
_____	<i>dammah</i>	Ditulis	u

#### V. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i> جاهلية	Ditulis Ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah + ya' mati</i> تسي	Ditulis Ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + wawu</i> كريم	Ditulis Ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
4.	<i>dammah + wawu</i> فروض	Ditulis Ditulis	<i>ū</i> <i>furūd</i>

#### VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah + ya' mati</i> بينكم	Ditulis Ditulis	<i>Ai</i> <i>bainakum</i>
----	-----------------------------------	--------------------	------------------------------

2.	<i>Faḥḥah + wawu mati</i> قول	Ditulis Ditulis	<i>au</i> <i>qaul</i>
----	----------------------------------	--------------------	--------------------------

**VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof**

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

**VIII. Kata Sandang Alif + Lam**

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur' ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf / (el)-nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

**IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat**

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذو الفروض	Ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* LEMBAGA  
AMIL ZAKAT PENDEKATAN *INSTITUTIONAL THEORY*  
(STUDI DI WISMA ZAKAT DANA KEMANUSIAAN DHUAFA  
(DKD) MAGELANG)**

Oleh: Andi Triyanto

**ABSTRAK**

Organisasi pengelola zakat (OPZ) merupakan lembaga keuangan non profit berbasis keagamaan yang memiliki sifat alami sebagai lembaga sektor publik dan berbeda dengan lembaga berorientasi profit dari sisi kepada siapa pertanggungjawaban diberikan, namun sama-sama memiliki tuntutan akuntabilitas lembaga dan menerapkan prinsip-prinsip yang mengakomodasi tata kelola organisasi yang baik. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* diharapkan dapat mewujudkan tata kelola organisasi yang baik dan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Terkait penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di organisasi pengelola amil zakat sudah banyak dilakukan penelitian untuk menguji implementasi dan pengaruhnya terhadap kinerja lembaga atau mengurai landasan filosofis untuk membedakan perspektif Islam dan konvensional. Namun belum ada yang meneliti dengan pendekatan *institutional theory*, teori yang dikenalkan oleh Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell (1983), kebijakan manajemen lembaga melakukan *isomorphism*, karena faktor paksaan/harus menaati peraturan (*coersive*), faktor ikut-ikutan (*mimetic*), atau memang faktor kesadaran untuk melakukan yang terbaik (*normative*). Penulis memilih Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang. Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif menggunakan metoda deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Wisma Zakat DKD Magelang dalam operasional lembaga dilihat berdasarkan prinsip-prinsip yang umum diterapkan perusahaan profit, prinsip untuk organisasi nirlaba, prinsip perspektif Islam, prinsip meneladani Rasul SAW dan Khulafa ar-Rasyidin belum secara resmi menerapkan *good corporate governance* dalam manajemen lembaga, masuk dalam kategori *collective model* dan dari sudut pandang motivasi untuk mencapai tujuan masuk dalam kategori *lawama*. Penerapan prinsip *good corporate governance* dilihat dengan perspektif *institutional theory*, termasuk dalam kategori *isomorphism normative*, karena dimotivasi oleh keinginan dewan pelaksana selaku pengelola langsung terutama direktur agar manajemen lembaga berkembang lebih baik.

*Kata kunci: Lembaga Amil Zakat, Good Corporate Governance Islami, Institutional Theory*

**THE IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE OF  
AMIL ZAKAT INSTITUTION THROUGH INSTITUTIONAL THEORY  
APPROACH (STUDY AT WISMA ZAKAT OF *DANA KEMANUSIAAN  
DHUAF*A (DKD) MAGELANG)**

By: Andi Triyanto

**ABSTRACT**

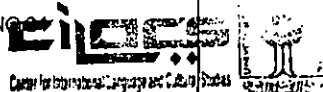
OPZ (Organization Pengelola Zakat or Zakat Management Organization) is a religion-based non-profit organization that in nature acts as a public sector organization. It is different from any other profit-organization regarding to whom it is responsible for but both of them are required to have organization accountability and to apply some principles accommodating good corporate governance. The implementation of such principles is expectedly to realize a good organization management and can improve the organization performance. A number of researches have been conducted to test the implementation of the principles of good corporate governance in OPZ and its impact on the performance of organization or to analyse the philosophical bases to differentiate the Islamic perspective and conventional one. So far, it has been found that no researches have been focused on analysing using institutional theory approach, as introduced by Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (1983) in which the management policy of institution does isomorphism for the factor of forces or must obey the rules (coercive), mimetic factors, factor of being aware to do the best things (normative). The writer selected the Wisma Zakat of DKD (Humanitarian Aid for the Dhuafa (the Poor) Magelang. This is a qualitative research using the descriptive-qualitative method using a case-study approach. The result of the research showed that the Wisma Zakat DKD Magelang in the operational of institution can be seen based on some principles commonly applied by the profit-organization, the principles applied in Islamic perspective, principles modelling The Prophet Muhammad SAW and Khulafa ar-Rasyidin officially do not implement the good corporate governance in the institutional management categorized as collective model. In the perspective of motivation to achieve the target, it is categorized as *Lawama*. The implementation of good corporate governance principles as seen in the perspective of institutional theory can be categorized as isomorphism normative. It is because of being motivated by the desire of boards of management as the direct managers particularly director to make the management of organization developed better.

*Keywords: Amil Zakat Institution, Islamic Good Corporate Governance, Institutional Theory*

May 22, 2015

**TRANSLATOR STATEMENT**

The information appearing herein has been translated  
by a Center for International Language and Cultural Studies  
of Islamic University of Indonesia  
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO. 1  
YOGYAKARTA, INDONESIA.  
Phone/Fax: 0274 540 255



## KATA PENGANTAR

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى  
أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ.

Segala puji bagi Allah Tabaraka wa Ta'ala atas segala ni'mat karunia dan limpahan rahmat-Nya, shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah pada *uswah* dan *qudwah hasanah* kita, Nabi Muhammad Shalallahu 'alaihi wassalam, beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang setia sampai akhir zaman.

Penulis sangat bersyukur, dengan segenap keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki akhirnya mampu menyelesaikan tesis yang diberi judul "Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Lembaga Amil Zakat Perspektif *Institutional Theory* (Studi di Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang)". Tesis ini mampu penulis selesaikan dengan bantuan, dorongan dan dukungan oleh banyak pihak. Penulis secara khusus ingin menghaturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya dalam lembar sederhana ini kepada:

1. Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc. Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Dr. H. Tamyiz Mukharrom, MA. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam UII Yogyakarta.
3. Dr. H. Hujair AH. Sanaky, MSI., dan H. Nur Kholis, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec, selaku ketua dan sekretaris Program Studi Magister Studi Islam FIAI UII Yogyakarta yang memberi kesempatan untuk kami menyelesaikan tesis ini.

4. Dr. Rahmani Timorita Yulianti, M.Ag. selaku pembimbing tesis atas segala waktu yang diluangkan untuk memberi bimbingan dan arahan kepada kami.
5. Dewan penguji tesis ini.
6. H. Anwan, dkk beserta seluruh tenaga kependidikan di MSI UII Yogyakarta atas segala bantuan dan pemaklumannya.
7. Orang tua, istri dan anak-anak kami yang tercinta untuk doa dan motivasinya.
8. Segenap pimpinan dan dewan pengelola Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang, khususnya Rakhmat Raafi, SS. selaku direktur lembaga atas segala bantuan dan kesempatan melakukan penelitian.
9. Rekan-rekan dosen di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, khususnya Prodi Muamalat yang selalu memberi dukungan dan banyak membantu dalam penyusunan tesis ini.
10. Para mahasiswa Prodi Muamalat Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang yang menjadi sumber inspirasi.
11. Segenap pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT melimpahkan karunia dan pahala yang setinggi-tingginya kepada mereka semua. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat yang seluas-luasnya bagi pengembangan ekonomi Islam pada khususnya dan Islam pada umumnya serta dicatat Allah SWT sebagai amal jariyah yang dapat dipetik di akhirat kelak. Amin ya Rabbal 'alamin.

Yogyakarta, Mei 2015

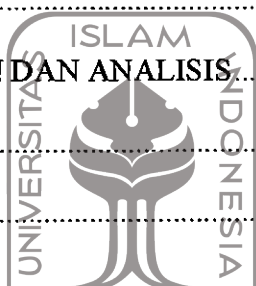
Andi Triyanto

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Luar.....	i
Halaman Sampul Dalam.....	ii
Halaman Pernyataan Keaslian .....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Tim Penguji Tesis.....	v
Halaman Nota Dinas.....	vi
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	vii
Halaman Pedoman Transliterasi.....	viii
Abstrak (versi bahasa Indonesia).....	ix
Abstract (versi bahasa Inggris/Arab).....	x
Kata Pengantar.....	xi
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
D. Sistematika Pembahasan.....	9
<b>BAB II KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
A. Kajian Penelitian Terdahulu.....	12

B. Kerangka Teori.....	23
1. Lembaga Amil Zakat .....	23
Pengertian Zakat .....	23
Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat .....	25
Mustahiq Zakat.....	26
Undang-Undang Pengelolaan Zakat.....	30
Akuntansi Lembaga Amil Zakat.....	33
Manajemen Zakat Jaman Nabi dan Sahabat .....	35
2. <i>Good Corporate Governance</i> Perspektif Islam.....	38
a. Konsep Dasar <i>Good Corporate Governance</i> .....	38
b. Definisi dan Makna <i>Good Corporate Governance</i> .....	41
c. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Konvensional ...	50
d. Model-model <i>Good Corporate Governance</i> Konvensional.....	56
e. Konsep <i>Good Governance</i> dalam Kepemimpinan Islam.....	62
f. <i>Good Corporate Governance</i> Islami.....	75
3. Teori Kelembagaan ( <i>Institutional Theory</i> ).....	98
Latar belakang kemunculan teori kelembagaan.....	98
Tokoh teori kelembagaan .....	100
Isi teori kelembagaan.....	101
Kegunaan teori kelembagaan .....	101
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>104</b>
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan.....	104

B. Tempat atau Lokasi Penelitian .....	106
C. Informan Penelitian .....	106
D. Teknik Penentuan Informan .....	106
E. Teknik Pengumpulan Data .....	107
F. Keabsahan Data .....	109
G. Teknik Analisis Data .....	111
Alur analisis data .....	112
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS</b> .....	115
A. Hasil Penelitian .....	115
B. Analisis .....	131
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	152
A. Simpulan .....	152
B. Saran .....	153
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
Daftar Pustaka .....	159
Lampiran-lampiran .....	172
Curriculum Vitae Mahasiswa .....	169



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi Pengelola Zakat baik Badan Amil Zakat (lembaga pemerintah) maupun Lembaga Amil Zakat (lembaga bentukan masyarakat) merupakan satu dari sekian banyak jenis lembaga keuangan syariah yang berdiri menopang perkembangan ekonomi Islam sekaligus memiliki potensi berperan mendukung kemajuan perekonomian di Indonesia. Zakat dianggap sebagai pilar utama dalam sistem perekonomian Islam karena perannya yang sangat besar menciptakan *distributive justice* dalam kehidupan sosial-ekonomi bagi masyarakat terutama kaum muslimin<sup>1</sup>. Indonesia sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia memiliki potensi besar dalam pengumpulan dan distribusi zakat. Pengelolaan zakat dengan baik tentu akan berdampak positif pada kesejahteraan rakyat Indonesia, karena sebagai lembaga sosial keagamaan setidaknya program-program yang dilaksanakan memenuhi kriteria sebagai lembaga *charity* secara umum yaitu dalam rangka mengurangi kemiskinan, memajukan pendidikan, memajukan kepentingan agama (da'wah), dan berorientasi pada kemakmuran masyarakat umum<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Monzer Kahf, n.d., *The principle of socio economic justice in the contemporary fiqh of zakah*. (Jeddah: Islamic Research and Training Institute and International Development Bank), hlm. 12 available on [http://monzer.kahf.com/papers/english/socioeconomic\\_justice.pdf](http://monzer.kahf.com/papers/english/socioeconomic_justice.pdf)

<sup>2</sup> MacNaughton (1891) dalam Carolyn J. Cordery and Rachel F. Baskerville Morley, *Charity financial reporting regulation: a comparison of the United Kingdom and her former colony, New Zealand*, Working Paper Series no. 5 (2005) Centre for Accounting, Governance and Taxation Research School of Accounting and Commercial Law, Victoria University of Wellington, hlm. 4.

Potensi zakat secara umum memerlukan tata kelola lembaga secara baik dan profesional untuk mengoptimalkan peran zakat baik dari sisi ibadah maupun sosial-ekonomi<sup>3</sup>, sebagaimana tujuan *pensyariaatan* zakat memiliki dua dimensi yaitu, spiritualitas (individual) dan sosial ekonomi untuk pemberdayaan dan peningkatan status umat (masyarakat). Konsekuensinya organisasi pengelola zakat (OPZ) harus secara integratif mengelola masalah *ubudiyah-transendental* dan *ta'awuniyyah-filantropi* dan menuntut setiap pengelolanya bekerja profesional serta bertanggungjawab ganda, dunia dan akhirat. Seluruh proses manajerial dan tata kelola operasional OPZ harus mengacu pada hukum positif yang berlaku dikompromikan dengan hukum syariah.

Terkait hal ini kemudian banyak OPZ yang mengadopsi dan mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) untuk mewujudkan manajemen dan tata kelola organisasi yang baik<sup>4</sup>. Istilah pengadopsian digunakan karena tujuan awal *good corporate governance* dirancang untuk kebutuhan korporasi, perusahaan berbasis *profit oriented*<sup>5</sup>. Hal inilah yang mendorong muncul istilah *good amil governance* untuk menyebut penerapan *good corporate governance* dalam organisasi pengelola zakat<sup>6</sup>. Penerapan *good corporate governance* pada lembaga sektor publik diharapkan

---

<sup>3</sup> Hidyatul Ihsan M., Gustina, *Manajemen dan Akuntabilitas Institusi Pengelola Zakat: Suatu Tinjauan Teoritis*, Jurnal Akuntansi & Manajemen Vol 3 No.1 (Juni 2008) ISSN 1858-3687 hlm. 17-24

<sup>4</sup> Umar Chapra dan Habin Ahmad, "*Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*", alih bahasa Ikhwan Abidin Bashri, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 17

<sup>5</sup> Tony Bovaird, "*Understanding public management and governance*" diedit Tony Bovaird, Elke Loffler, "*Public management and governance*", (London: Routledge, 2003), hlm. 1-7

<sup>6</sup> Yulianti, Rahmani Timorita, "*Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Lembaga Pengelola Zakat Daerah Istimewa Yogyakarta*", Disertasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.

mampu meningkatkan profesionalitas kinerja lembaga<sup>7</sup>, termasuk lembaga berbasis agama seperti halnya organisasi pengelola zakat.

Profesionalitas terbentuk karena esensi dari *good corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan berdasarkan asumsi *stewardship theory* dan *agency theory*. Asumsi yang dibangun dalam *stewardship theory* adalah menganggap manusia sebagai makhluk yang amanah dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tugasnya dengan sebaik mungkin sehingga tercipta pola manajemen kerja yang baik. Adapun *agency theory* menganggap manusia memiliki perbedaan kepentingan tergantung posisi yang ditempati. GCG mewujudkan tata kelola manajerial yang baik melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen disertai kesadaran tuntutan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholder* berdasarkan kerangka undang-undang dan peraturan yang berlaku<sup>8</sup>.

Organisasi pengelola zakat (OPZ) yang notabene merupakan lembaga keuangan non profit memiliki sifat alami sebagai lembaga sektor publik dan berbeda dengan lembaga profit oriented dari sisi kepada siapa pertanggungjawaban diberikan, namun sama-sama memiliki tuntutan akuntabilitas lembaga dan menerapkan prinsip-prinsip yang mengkomodasi tata kelola organisasi yang baik<sup>9</sup>, terlebih bagi OPZ sebagai lembaga keuangan berbasis keagamaan yang bergerak di bidang sosial maka berpadu di dalamnya praktik

---

<sup>7</sup> Anna Jansson Karolina Parding, *Changed governance of public sector organisations=challenged conditions for intraprofessional relations?*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 24 Issues 3 (2011), hlm. 177 – 186.

<sup>8</sup> Thomas S. Kaihatu, *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.8, No. 1, (Maret 2006), hlm. 1-9

<sup>9</sup> Patrick S. Renz, *Project Governance: Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations*, Physica-Verlag Heidelberg New York (2007), hlm. 58-59

nilai-nilai ibadah *tauqifiyah*, pengutamakan etika berorganisasi<sup>10</sup>, menjalankan kepemimpinan berdasarkan etika merupakan salah satu ciri utama *good corporate governance*<sup>11</sup>, lembaga berkewajiban mengelola dana dan mengemban amanah umat, sehingga semakin menguatkan urgensi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Asumsi yang dibangun bahwa lembaga berbasis agama akan lebih mengedepankan nilai-nilai etika dalam menjalankan manajemen organisasi dibanding lembaga umum, karena salah satu metoda pengukuran etika disandarkan pada nilai-nilai agama<sup>12</sup>, yang semakin menguatkan relevansi etika dan tata kelola organisasi yang baik<sup>13</sup>.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* diharapkan dapat mewujudkan tata kelola organisasi yang baik dan mampu meningkatkan kinerja organisasi<sup>14</sup>, sehingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tinggi dan mampu mendukung keberlangsungan hidup lembaga<sup>15</sup>. Hal inilah yang mendorong banyak lembaga baik profit maupun *non profit oriented* termasuk organisasi

<sup>10</sup> Osvaldo R. Agatiella, *Ethical Governance: Beyond Good Practices and Standards*, Management Decision, Vol. 46 No 8 (2008) hlm. 1132 – 1145.

<sup>11</sup> Zaleha Othman dan Rashidah Abdul Rahman, *Attributes of Ethical Leadership in Leading Good Governance*, International Journal of Business and Society, Vol. 15 No. 2 (2014), hlm. 359 – 372.

<sup>12</sup> Walther Ch. Zimmerli, et.al, *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York (2007), hlm. 41.

<sup>13</sup> Ari Salminen Rinna Ikola Norrbacka, *Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration*", International Journal of Public Sector Management, Vol. 23 Iss 7 (2010) hlm. 647 – 668 dan penawaran konsep good governance perspective Islam oleh Sulaiman Abdullah Saif Alnasser dan Jariah Muhammed, *Introduction to corporate governance from Islamic perspective*", Humanomics Vol. 28 No.3(2012), hlm. 220-231.

<sup>14</sup> Steven Van de Walle, *Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57 Issues 4 (2008), hlm. 329 – 338 dan Sri Fadilah, *The Influence of Good Governance Implementation to Organization Performance: Analysis of Factors Affecting Study On Intitution Amil Zakat Indonesia*, The International Journal of Social Sciences, Vol. 7 No. 1, (30 Januari 2013), hlm. 30.

<sup>15</sup> K.C. Roy C.A. Tisdell, *Good governance in sustainable development: the impact of institutions*", International Journal of Social Economics, Vol. 25 Issues 6/7/8 (1998), hlm. 1310 – 1325 dan Isniar Budiarti, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Dunia Perbankan*", Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.8, No. 2 (2010), hlm. 263-264.

pengelola zakat menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* demi menjamin *going concern*, keberhasilan dan keberlangsungan hidup lembaga.

Terkait penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di organisasi pengelola amil zakat sudah banyak dilakukan penelitian untuk menguji implementasi dan pengaruhnya terhadap kinerja lembaga atau mengurai landasan filosofis untuk membedakan perspektif Islam dan konvensional. Namun sejauh pengetahuan penulis belum ada yang meneliti dengan pendekatan *institutional theory*, sebuah teori yang dikenalkan oleh Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell (1983), mengenai apakah sebuah lembaga ketika menerapkan kebijakan manajemen melakukan *isomorphism*, tindakan manajemen menerapkan kebijakan dan strategi dalam lingkungan industri yang sama dilakukan karena faktor paksaan/harus menaati peraturan (*coersive*), faktor ikut-ikutan (*mimetic*), atau memang faktor kesadaran untuk melakukan yang terbaik (*normative*)<sup>16</sup>.

Penelitian penerapan *good corporate governance* pada organisasi pengelola zakat dengan pendekatan *institutional theory* ini selain bertujuan mengungkap alasan mendasar lembaga mengambil sebuah kebijakan dan strategi juga relevan dengan hadits tentang niat<sup>17</sup>, sehingga dapat digunakan memetakan tingkat keberhasilan implementasi sebuah kebijakan dari sudut pandang niat (*intention to use*) pelaksana, bukan dari aspek kualitas strategi yang digunakan.

<sup>16</sup> Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality on Organizational Fields*, *American Sociological Review*, (Vol. 48, Issue 2 April 1983), hlm. 147-160.

<sup>17</sup> Hadits "*Innamaa a'malu bi anniyat.....*"HR. Bukhari dan Muslim. Hadits pertama dalam *Arbain an Nawawiyah*, yang menunjukkan hasil perbuatan manusia sangat tergantung dengan apa yang diniatkan, meskipun melakukan hal yang sama tetapi didasari niat yang berbeda maka hasilnya juga akan berbeda. Lihat Muhyiddin Yahya bin Syaraf Nawawi, *Hadits Arbain an Nawawiyah edisi terjemah Abdullah Haidhir*", Maktab Dakwah dan Bimbingan Jaliyat Rabwah (2010), hlm. 6

Pengungkapan motivasi dalam penelitian juga untuk mengukur tingkat kesiapan karyawan lembaga, anggota organisasi dalam mengawal implementasi *good corporate governance*<sup>18</sup> dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja lembaga<sup>19</sup>.

Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) bentukan masyarakat yang disebut Lembaga Amil Zakat (LAZ) menjadi pilihan menarik untuk dijadikan obyek penelitian karena sifat kemandiriannya dalam mengelola lembaga untuk menjamin keberlangsungan lembaga. Ketepatan dan kesungguhan memilih dan menerapkan sebuah strategi dalam menjalankan organisasi menjadi konsekuensi mutlak demi hidup mati lembaga. Selain itu LAZ sebagai lembaga sosial memiliki karakteristik yang sangat dipengaruhi oleh latar belakang sejarah (*history*) dan kondisi sosio-politik<sup>20</sup>. Penulis kemudian memilih Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang untuk menguji asumsi penulis bahwa lembaga (terutama mandiri swasta) dalam menerapkan sebuah kebijakan untuk menjalankan tata kelola manajemen organisasi memiliki ragam motivasi yang melatarbelakanginya<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Bahwa motivasi dipengaruhi situasi kontekstual ada dalam Barry J. Zimmerman, *Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn*, Contemporary Educational Psychology 25 (2000), hlm. 82-91.

<sup>19</sup> Dana R Hermanson, *Corporate Governance Ratings: Good or Bad?*. Internal Auditing, Nov/Dec 2004; 19, 6; ABI/INFORM Complete (2004), hlm. 37

<sup>20</sup> Kramer (1990) dalam Carolyn J. Cordery and Rachel F. Baskerville Morley, *Charity Financial Reporting regulation: a comparison of the United Kingdom and her former colony, New Zealand*, Working Paper Series no. 5 Centre for Accounting, Governance and Taxation Research School of Accounting and Commercial Law, Victoria University of Wellington (2005), hlm. 4

<sup>21</sup> Asumsi penelitian ini bahwa pimpinan menentukan kebijakan dilandasi niat untuk kebaikan lembaga, alur pemikiran mengikuti Friedrich Trautwein, *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 4 (May - June 1990), hlm. 283-295. Penelitian untuk mengungkap motivasi atau alasan melakukan sebuah tindakan dalam Ingledew, David K.; Markland, David; Medley, Andrew R., *Exercise Motives And Stages Of Change*, Journal of Health Psychology SAGE Publications, London, Thousand Oaks and New-Delhi, Vol 34 (1998), hlm. 477-489.

Faktor historis menjadi pertimbangan memilih Wisma Zakat DKD Magelang selain sudah menjadi *trademark* lembaga amil zakat di Magelang<sup>22</sup>, sebagai LAZ berbadan hukum tertua di Magelang yang telah memiliki pengalaman selama 11 tahun berkhidmat mengelola zakat dengan program-program yang sudah terstruktur, juga sebagai satu-satunya LAZ di bawah yayasan yang dibentuk masyarakat Magelang. Faktor lain yang mendukung untuk dijadikan obyek penelitian adalah ketersediaan instrumen pendukung penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, yaitu: *transparency, accountability, responsibility, fairness, independency*. Gambaran keinginan pimpinan lembaga untuk memajukan organisasi dengan tingkat kesadaran karyawan yang belum merata untuk menerapkan *good corporate governance* menyebabkan potensi lembaga belum sepenuhnya optimal mampu dikembangkan<sup>23</sup>.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis menganggap penting dan strategis mengangkat penelitian mengenai penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan pendekatan *institutional theory* untuk mengetahui respon ataupun tanggapan seluruh karyawan dan motivasi yang melatarbelakangi penerapannya di Wisma Zakat DKD Magelang. Penulis memilih judul: *Penerapan Good Corporate Governance Lembaga Amil Zakat Pendekatan*

<sup>22</sup> Lembaga Amil Zakat di Magelang diantaranya: 1 LAZMU, dibawah pengelolaan Pimpinan Muhammadiyah khususnya PDM Kota maupun Kabupaten Magelang, 2 PKPU, dibawah pengelolaan Partai Keadilan Sosial, 3 LAZIS Magelang, dibawah pengelolaan Yayasan Al Ihsan Jawa Tengah, 4 BMT Bima mitra zakat Dompot Dhuafa, 5 BMT Karisma mitra zakat Dompot Duafa. Berdasar data keberadaan LAZ di Magelang tersebut menunjukkan Wisma DKD merupakan satu-satunya LAZ "asli putra daerah" Magelang. (sumber *pre-research* peneliti).

<sup>23</sup> Pre-research peneliti di Wisma Zakat DKD Magelang dilaksanakan pada Agustus 2014, data permukaan mengenai ketersediaan instrumen pendukung *good corporate governance* didapat dari wawancara dengan Direktur Wisma Zakat DKD dan profil lembaga. Instrumen diantaranya struktur organisasi yang lengkap dan detail mulai dari Yayasan, DPS, dan Organisasi, laporan pertanggungjawaban, renstra dan renop organisasi, dll.

*Institutional Theory (Studi di Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang).*

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah mengungkap sejauhmana respon seluruh karyawan terhadap upaya menerapkan prinsip-prinsip GCG di Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang, secara khusus rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana operasional Wisma Zakat DKD Magelang dilihat dari sudut pandang prinsip *good corporate governance*?
2. Bagaimana prinsip *good corporate governance* diterapkan di Wisma Zakat DKD Magelang perspektif *institutional theory*?

Pembatasan masalah dilakukan untuk mendapat keakuratan data sesuai dengan rencana dan tujuan penelitian menggunakan metoda terstruktur, fokus, dan terbatas pada manajemen Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang.

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui praktik tata kelola lembaga Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang terkait penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Lebih khusus tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui operasional Wisma Zakat DKD Magelang dilihat dari sudut pandang prinsip *good corporate governance*.

2. Untuk mengetahui penerapan prinsip *good corporate governance* di Wisma Zakat DKD Magelang perspektif *institutional theory*.

Penelitian ini diharapkan memiliki dua manfaat, perspektif teoritis dan praktis:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini menggabungkan teori motivasi sebuah tindakan perspektif syariat (konsep niat dalam amalan) dan perspektif kontemporer (konsep motivasi dalam tindakan organisasi, *institutional theory* yang dikenalkan oleh DiMaggio dan Powell pada tahun 1983). Penggabungan kedua perspektif teori tersebut menunjukkan relevansi keilmuan berdasarkan nilai agama dan pengetahuan diangkat dalam karya ilmiah.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dengan mengungkap motivasi tindakan digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan anggota organisasi dalam hal ini para karyawan lembaga amil zakat dalam menerapkan dan mengawal implementasi prinsip *good corporate governance* dalam organisasi pengelola zakat. Penelitian ini diharapkan dapat membantu menunjukkan peran niat dalam keberhasilan sebuah tindakan sekaligus memetakan tingkat keberhasilan sebuah kebijakan diterapkan dalam sebuah lembaga, sehingga praktik di lapangan memperhatikan faktor-faktor tentang niat atau motivasi tersebut.

#### **D. Sistematika Pembahasan**

Bab I merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang masalah, maksud dan tujuan penelitian, menguraikan kontribusi penelitian

terhadap literatur dan implementasi ekonomi Islam lebih khusus di permasalahan manajemen lembaga amil zakat berbasis *good corporate governance*.

Bab II mengenai kajian penelitian terdahulu dan kerangka teori sebagai landasan teori yang mengintegrasikan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan yang diangkat, menelaah teori *good corporate governance* yang sudah umum diterapkan dalam lembaga profit kemudian dilihat relevansinya ketika diterapkan di lembaga non profit. Inti bahwa semua lembaga harus dikelola dengan baik untuk mewujudkan akuntabilitas menjadi dasar penelitian, sehingga muncul urgensi bahwa lembaga amil zakat yang notabene lembaga non profit harus dikelola dengan prinsip-prinsip *good corporate governance*, dikaitkan dengan teori kelembagaan yang memetakan persamaan lembaga-lembaga dalam industri menerapkan sebuah kebijakan yang sama untuk kemudian diungkap alasan mendasar atau motivasi pelaksanaannya.

Kajian teori mengumpulkan literatur mengenai GCG secara umum untuk dirumuskan menjadi model GCG kemudian diselaraskan dengan nilai-nilai keIslaman berkaitan dasar filosofis, tujuan, karakteristik dan model implementasinya, termasuk menguraikan pengembangan tujuan dan karakteristik GCG Islami dari sudut pandang dan literatur Islam sehingga dapat dijadikan landasan dalam mengadopsi sistem untuk diterapkan dalam lembaga berbasis syariah.

Bab III merupakan bab metoda penelitian yang menyajikan metoda, desain penelitian dan teknik pengumpulan dan analisis data yang merupakan penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penjelasan instrumen penelitian berupa

panduan wawancara dan observasi diadopsi dari teori ataupun penelitian sebelumnya yang relevan dengan masalah penelitian.

Bab IV merupakan bab pemaparan hasil penelitian dan pembahasan yang menyajikan profil lembaga, operasional dan tata kelola Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang sebagai obyek penelitian yang difokuskan pada infrastruktur implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance*. Bab ini juga memaparkan seluruh data penelitian yang diperoleh dan rangkaian analisis data untuk ditarik simpulan penelitian. Secara umum menyajikan analisis dari data yang telah terkumpul dari observasi dan wawancara untuk mengetahui sejauhmana penerapan *GCG* dan pengaruhnya terhadap akuntabilitas lembaga untuk mengetahui motif penerapan *GCG* sebagai kebijakan lembaga.

Bab V sebagai bab penutup yang memaparkan simpulan penelitian sebagai gambaran atas implikasi temuan-temuan dan saran-saran untuk penelitian masa yang akan datang.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## BAB II

### KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

#### A. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penerapan manajemen zakat di Lembaga Kemanusiaan Indonesia (LKI) Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang, yang merupakan nama resmi badan hukum Wisma Zakat DKD Magelang. Penelitian difokuskan dalam hal pengumpulan, pengelolaan dan pendayagunaan zakat berdasar teori Stephen P. Robbins dan Marry Coulter (2005). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen LKI DKD Magelang memiliki tahap perencanaan terdiri dari program jangka pendek dan program jangka panjang. Program jangka pendek berupa penyediaan dan pelengkapan infrastruktur fisik lembaga, sedangkan jangka panjang berupa perumusan dan pelaksanaan program dengan orientasi penambahan jaringan dan pengembangan lembaga. Tahap pengorganisasian adalah penghimpunan dan pendayagunaan zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf (ZISWAF). Tahap pengarahan dilakukan dengan cara pengkoordinasian terhadap program lembaga melalui rapat koordinasi yang dilakukan secara aktif seperti rapat harian, rapat mingguan, rapat bulanan serta rapat tahunan. Sedangkan tahap pengawasan dilaksanakan secara langsung oleh dewan yayasan lembaga dan direktur lembaga. Manajemen zakat yang diterapkan oleh LKI DKD Magelang telah berhasil menambah kepercayaan pemerintah serta

masyarakat kepada lembaga sebagai salah satu elemen yang menjadi bagian untuk mengurangi kemiskinan dan membantu kaum dhuafa di wilayah Magelang<sup>24</sup>.

Penelitian mengenai penerapan prinsip *good corporate governance* (GCG) di Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU) Surabaya, lembaga amil zakat *underbow* Partai Keadilan Sosial. Hasil penelitian mengungkap praktik; (a) perlindungan terhadap donatur: PKPU Surabaya telah menjamin hak *ukhuwah* donatur (baik perseorangan maupun perusahaan) dengan lembaga bahkan dengan para *mustahiqnya*, (b) perlakuan yang setara terhadap donatur: PKPU Surabaya memberikan laporan kepada semua donatur yang disesuaikan dengan kelompok, dibedakan laporan untuk donatur perseorangan/retail (zakat center) dengan donatur perusahaan (*CSR management*), (c) peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan: pemangku kepentingan (*stakeholders*) PKPU Surabaya yaitu donatur, *mustahiq*, dan pemerintah memiliki peran dalam menjalankan organisasi. Donatur sebagai penyandang dana sangat berperan dalam proses penentuan pelaksanaan program lembaga, *mustahiq* berperan menjadi dasar program distribusi dana, dan pemerintah memiliki peranan sebagai regulator untuk diakuinya PKPU sebagai sebuah lembaga amil zakat, (d) pengungkapan dan transparansi: proses pengungkapan dan transparansi PKPU Surabaya belum mengacu pada peraturan yang berlaku, PSAK No. 109, dengan pertimbangan peraturan efektif per 1 Januari 2012, masih melakukan beberapa penyesuaian, (e) kerangka kerja dan sistem pengendalian internal: pengendalian internal PKPU Surabaya cukup lemah, karena belum ada ketegasan dari pihak manajemen untuk

---

<sup>24</sup> Ahmad Jamaluddin Aziz, *Manajemen Zakat Lembaga Kemanusiaan Indonesia Dana Kemanusiaan Dhuafa Magelang*, Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.

menegakkan peraturan-peraturan yang berlaku. Berdasar kelima indikator tersebut secara keseluruhan LAZ PKPU Surabaya dinilai telah menerapkan prinsip *good corporate governance* dalam mengemban amanah dan tanggung jawabnya, meski terdapat beberapa hal yang harus disempurnakan, dan pihak manajemen memiliki komitmen tinggi untuk menjadikan PKPU Surabaya menjadi lembaga yang professional<sup>25</sup>.

Penelitian mengenai penerapan *good corporate governance (GCG)* di Badan Zakat Daerah (BAZDA) Kota Yogyakarta dan menemukan bahwa muzaki merasa puas dengan penerapan prinsip *GCG* yang meliputi *transparency, accountability, responsibility, independency and fairness*; dan hal ini menjadi motivasi bagi para muzaki untuk membayarkan zakatnya di lembaga zakat yang telah menerapkan *GCG* dengan baik<sup>26</sup>.

Penelitian mengenai pengelolaan *bandha* wakaf di Masjid Agung Jawa Tengah (MAJT) menunjukkan pentingnya menerapkan *good corporate governance (GCG)* dalam mengelola lembaga zakat. Manfaat menerapkan tata kelola yang baik bagi MAJT adalah dapat memetakan secara riil berbagai permasalahan terkait dana yang menjadi amanah umat, sehingga selain mengelola dan mengembangkan *bandha* wakaf dengan jumlah aset yang besar berpotensi menjadi sumber dana abadi untuk mendukung operasional MAJT. Kepemilikan sumber dana abadi memungkinkan MAJT menjadi mandiri dan mampu

<sup>25</sup> Rachmadian Adha, *Penerapan Good Corporate Governance Lembaga Amil Zakat Studi Kasus pada Pos Keadilan Peduli Ummat Surabaya*, Artikel Ilmiah STIE Perbanas Surabaya, 2012.

<sup>26</sup> Mochlasin, *Dampak Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Peningkatan Kinerja Pengelola Zakat di BAZDA Kota Yogyakarta*, Jurnal Inferensi Vol. 4 (2012), [www.stainsalatiga.ac.id](http://www.stainsalatiga.ac.id)

memberdayakan masjid-masjid lain, bahkan memberdayakan golongan ekonomi lemah secara umum<sup>27</sup>.

Penelitian mengenai desain pola penerapan prinsip-prinsip *GCG* di Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) DIY menemukan empat hal yang menjadi masalah dalam pengelolaan zakat yaitu pemahaman pengelola terhadap prinsip-prinsip *GCG* yang berbeda disebabkan kecenderungan terhadap pengetahuan dan kesadaran (*awareness*) dari proses belajar di pendidikan formal dan informal, metode penerapan meliputi tahap persiapan, implementasi, dan evaluasi, dan pola implementasi meliputi dua perspektif, yaitu prinsip-prinsip dasar dan pemangku kepentingan. Dasar implementasi *GCG* tidak hanya prinsip-prinsip kebaikan dan etika dalam bentuk budaya dan sistem organisasi saja, namun juga keyakinan dan keimanan *stakeholders* kepada Allah SWT, yang mendasari peraturan, kebijakan dan pedoman implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik sehingga melahirkan konsep *GAG (Good Amil Governance)*<sup>28</sup>.

Urgensi penerapan *good corporate governance* di lembaga amil zakat semakin dikuatkan dengan keberadaan beberapa masalah yang disinyalir menjadi penghalang potensi zakat di Indonesia belum terkelola dengan baik dan optimal, yaitu: (1) badan pengelola zakat dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi, (2) pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia yang kualitasnya optimal, berkompeten (*kaffah*), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (*himmah*), (3) sistem birokrasi dan *good governance* masih berkaitan dengan pengelolaan zakat

---

<sup>27</sup> Nurodin Usman, *Pengelolaan Bandha Wakaf Masjid Agung Jawa Tengah*, Disertasi IAIN Walisanga Semarang, 2014.

<sup>28</sup> Rahmani Timorita Yulianti, *Penerapan*, 2014.

di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ<sup>29</sup>.

Penerapan *good corporate governance* dapat menjaga loyalitas dan kepuasan muzaki terhadap kinerja badan amil zakat. Loyalitas dan kepuasan para muzaki tersebut disebabkan badan amil zakat menggunakan paradigma *stakeholding* dalam penerapan GCG dalam organisasi, sebagaimana diketahui bahwa ada dua paradigma *corporate governance*, yaitu paradigma *shareholding* dan paradigma *stakeholding*. *Corporate governance* menurut paradigma *shareholding* mempunyai ciri "*individual liberty*" yang tujuannya hanya untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Namun *corporate governance* menurut paradigma *stakeholding*, mempunyai ciri "*justice for all*" yang tujuannya untuk mengakomodasikan kepentingan seluruh *stakeholders*<sup>30</sup>, seluruh elemen pemangku kepentingan pengelolaan zakat menjadi fokus menerima *justice*. Penelitian dengan berbagai latarbelakang dan perspektif yang mendasari perumusan teori *corporate governance* salah satunya menjelaskan *corporate governance* dari sudut pandang *shareholding* dan *stakeholding*<sup>31</sup>.

Kinerja perusahaan yang bagus dapat diwujudkan dengan sinergisitas penerapan *strategic leadership*, *corporate culture*, dan *good corporate governance*. Penerapan *strategic leadership* merupakan upaya mengarahkan

<sup>29</sup> Sri Fadilah, *Analisis Penerapan Good Governance Dilihat dari Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management*, Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, 2011.

<sup>30</sup> Jumaizi, Zainal A Wijaya, *Good Governance Badan Amil Zakat, Infak, dan Sedekah dan Dampaknya Terhadap Keputusan dan Loyalitas Muzaki*, Majalah Ilmiah INFORMATiKA Vol. 2 No. 3, September 2011, hlm. 16

<sup>31</sup> Stephen Letza, et all, *Corporate governance theorising: limits, critics and alternatives*, International Journal of Law and Management, Vol. 50 Issues 1, 2008, hlm. 17 – 32.

organisasi pada pengembangan dan membangun komunikasi tentang visi masa depan perusahaan untuk memotivasi dan menginspirasi seluruh anggota organisasi dalam meraih cita-cita organisasi. Adapun *corporate culture* adalah nilai dan semangat yang mewarnai cara perusahaan dalam mengelola dan menjalankan organisasi. *Good Corporate Governance* dapat dilaksanakan ketika individu-individu dalam organisasi memiliki nilai yang diyakini bersama kemudian nilai tersebut mendorong untuk menerima, mendukung, dan menerapkannya<sup>32</sup>.

Penelitian mengenai pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja lembaga/perusahaan, disebutkan bahwa tata kelola yang baik memiliki peran aktif mengembangkan dan meningkatkan kinerja lembaga yang membidangi masalah pengelolaan keuangan<sup>33</sup>, hal yang kemudian tidak boleh ditinggalkan adalah dukungan sebuah komite untuk mengawal penerapan prinsip-prinsip dan unsur-unsur tata kelola perusahaan<sup>34</sup>, direksi memiliki peran penting dalam mempengaruhi keputusan manajemen dan kontrol dalam perusahaan, sehingga perlu menciptakan dan mengembangkan kapasitas manajemen mengingat kompleksitas lingkungan kerja dan banyaknya faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis, dan memahami arti penting dilaksanakan pengukuran kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan agar upaya mewujudkan tata

---

<sup>32</sup> Elidio De Araujo, dkk, *Confirmatory Factor Analysis on Strategic Leadership, Corporate Culture, Good Corporate Governance and Company Performance*, Social Sciences and Humanities, Vol. 4 No. 4 Juli, 2013, hlm. 487-488.

<sup>33</sup> Suleiman Hussein Al-Beshtawi, et.al, *The Impact of Corporate Governance on Non Financial Performance in Jordanian Commercial Banks and Islamic Banks*, International Journal of Financial Research, Vol. 5 No.3, 2014, hlm. 65.

<sup>34</sup> Ronnie Hampel, *Committee on Corporate Governance: Final Report*, Gee Publishing, London, 1998, hlm. 5.

kelola yang baik bagi lembaga/perusahaan dapat terlaksana, dalam hal ini diusulkan penerapan *balanced scorecard*<sup>35</sup>.

Penelitian mengenai konsep *good corporate governance* untuk diimplementasikan dalam lembaga keuangan Islami, digambarkan bahwa sistem keuangan Islam tidak sekadar membahas sistem keuangan "bebas bunga", namun harus didukung oleh prinsip-prinsip lain seperti pembagian risiko, hak dan kewajiban individu, hak milik, dan bagaimana menghormati kontrak. Sistem keuangan Islam tidak sekadar mencakup interaksi faktor-faktor produksi dan perilaku ekonomi, ketika konvensional fokus pada aspek ekonomi dan keuangan dari transaksi, sistem Islam menitikberatkan pada dimensi etika, moral, sosial, dan keagamaan, untuk meningkatkan kesetaraan dan keadilan demi kebaikan masyarakat secara keseluruhan. Islam menghargai etos kerja, distribusi kekayaan, keadilan sosial dan ekonomi, dan peran negara, sangat identik dengan prinsip *good corporate governance*. Demikian pula, sistem keuangan Islam tidak terbatas pada perbankan namun juga meliputi segala jenis intermediasi keuangan, termasuk lembaga amil zakat. Berdasarkan hal tersebut, disebutkan bahwa motivasi dan arti penting penerapan *good corporate governance* bagi lembaga keuangan Islam, yaitu: (a) *corporate governance* secara umum penting bagi pembangunan ekonomi; (b) aset yang dimiliki lembaga-lembaga keuangan Islam berjumlah signifikan dan selalu berkembang, (3) peran *corporate governance*

---

<sup>35</sup> Konsep *Balanced Scorecard* dikenalkan Robert S. Kaplan, David Norton, *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. Mereka mengenalkan strategi pengukuran kinerja perusahaan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, *balanced scorecard*. Strategi mengembangkan perusahaan menggunakan 4 perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan *learning & growth*.

telah dirasakan oleh lembaga-lembaga, menunjukkan *trend* yang bagus dan (4) kerangka konsep *corporate governance* konvensional tidak selamanya mengakomodasi kepentingan lembaga keuangan Islam<sup>36</sup>.

Penelitian mengenai pegujian faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) erat kaitannya dengan implementasi manajemen zakat. Pengukuran kinerja OPZ menggunakan “3Es O”, yakni *economy*, *effectiveness*, *efficiency*, dan *outcome*. Ukuran kinerja penelitian ini difokuskan pada efisiensi, karena donatur (terutama donatur institusi) ingin memonitor bagaimana donasinya dimanfaatkan dengan tujuan mendapatkan reputasi yang baik atas organisasinya maupun *sustainability* organisasinya. Efisiensi dalam penelitian ini difokuskan pada *rasio program spending* terhadap *total spending*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komposisi Dewan Pembina tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi OPZ. Namun rasio jumlah Dewan Pengawas terhadap Direktur Pelaksana memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik dengan efisiensi OPZ. Semakin tinggi rasio jumlah Dewan Pengawas terhadap Direktur Pelaksana, semakin efisien suatu OPZ. Keberadaan laporan auditor independen akan meningkatkan efisiensi OPZ. Empat variabel independen lainnya yaitu, perubahan kompensasi yang dibayarkan kepada pegawai, penerapan program manajemen dan sistem budaya yang *efficiency emphasis*, struktur kelembagaan OPZ dan ukuran (*size*) OPZ tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efisiensi. Secara

---

<sup>36</sup> Hussein Elasrag, *Corporate governance in Islamic Financial institutions*”, MPRA Paper No. 56326, posted 1 June 2014, 13:59 UTC on <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/56326/>, hlm. 11.

umum membuktikan bahwa kinerja organisasi pengelola zakat yang baik harus didukung penerapan manajemen zakat yang baik<sup>37</sup>.

Penelitian yang memaparkan manajemen zakat di Indonesia, peluang dan tantangan di bawah pengelolaan pemerintah dan non pemerintah menunjukkan bahwa manajemen zakat di Indonesia telah memasuki era baru menjadi lebih profesional dan sistematis setelah pemerintah merumuskan dan mengesahkan perundang-undangan pengelolaan zakat pada tahun 1999. Pencapaian pengumpulan dan penyaluran zakat belum optimal akibat kurangnya koordinasi antara semua lembaga pengelolaan zakat. Beberapa aspek menjadi penghambat perkembangan dan optimalisasi potensi zakat di Indonesia, diantaranya aspek sosiologis seperti masalah krisis kepercayaan kepada lembaga yang ditunjuk pemerintah. Aspek yuridis juga merupakan salah satu alasan mengapa potensi zakat Indonesia belum sepenuhnya ditangani. Idealnya, pengelolaan zakat dilakukan oleh pemerintah, yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pengumpulan, pendistribusian dan membuat peraturan-peraturan untuk memastikan manajemen zakat yang baik. Hal ini telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW pada masa pemerintahannya, beliau menunjuk staf zakat untuk setiap daerah wilayah kekuasaan Islam. Tugas mereka adalah untuk menilai, mengumpulkan, menentukan persyaratan *mustahiq*, mendistribusikan dan menjadi kasir zakat dana, praktik ini berlangsung hingga masa Khalifah al-Rasyidah<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Sugiyarti Fatma Laela, *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Pengelola Zakat*, Islamic Finance&Business Review Vol. 5 No.2 Agustus-Desember 2010

<sup>38</sup> Mutiara Dwi Sari, Zakaria Bahari, Zahri Hamat. 2013, "Review on Indonesian Zakah Management and Obstacles". Social Sciences. Vol. 2, No. 2, hlm. 76-89

Pendahuluan Pedoman Umum GCG Indonesia KNKG Tahun 2006 pada latar belakang ke-4 menyebutkan:

“Sehubungan dengan pelaksanaan GCG, Pemerintah juga makin menyadari perlunya penerapan *good governance* di sektor publik, mengingat pelaksanaan GCG oleh dunia usaha tidak mungkin dapat diwujudkan tanpa adanya *good public governance* dan partisipasi masyarakat. Dengan latar belakang perkembangan tersebut, maka pada bulan November 2004, Pemerintah dengan Keputusan Menko Bidang Perekonomian Nomor: KEP/49/M.EKON/11/2004 telah menyetujui pembentukan Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi. Dengan telah dibentuknya KNKG, maka Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP.31/M.EKUIIN/06/2000 yang juga mencabut keputusan No. KEP.10/M.EKUIIN/08/1999 tentang pembentukan Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCGO dinyatakan tidak berlaku lagi.”

Berdasarkan hal tersebut Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai lembaga non profit dan menjadi bagian dari lembaga sektor publik, secara normatif memiliki landasan hukum untuk menerapkan *good corporate governance* sekaligus memiliki rujukan pedoman penerapan GCG yang diakui dan terstandar<sup>39</sup>.

DiMaggio dan Powell (1983) mengenalkan konsep *isomorphism* teori kelembagaan (*institutional theory*) yang menjelaskan bahwasanya sebuah lembaga dalam menerapkan kebijakan tidak murni inisiatif internal, namun seringkali mengadopsi karena dipengaruhi faktor eksternal maupun internal berupa keterpaksaan (*coersive*), meniru pihak lain (*mimethic*), sadar untuk menjadi lebih baik (*normative*). Pemetaan terhadap penerapan strategi perusahaan sebagai bagian dari upaya merespon perkembangan lingkungan adalah hasil dan bagian dari proses pelembagaan sebuah kebijakan<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman Umum GCG Indonesia*, 2006.

<sup>40</sup> Christine Oliver, *Strategic Responses to Institutional Processes*, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (January 1991), hlm. 152.

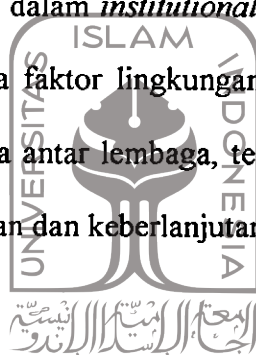
Pengujian terhadap teori DiMaggio dan Powell (1983) mengenai *isomorphism institutional theory* adalah bentuk respon terhadap lingkungan telah dilakukan di lembaga penyelenggara pendidikan tinggi, hasilnya menunjukkan bahwa *isomorphism* menciptakan atmosfir tata kelola organisasi yang baik, membentuk profesionalitas, kompetisi yang sehat dan terciptanya jaringan kelembagaan<sup>41</sup>. Terdapat dua alasan beberapa perusahaan mengadopsi praktik-praktik kepatuhan terhadap peraturan untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang baik. Dua pendekatan menjawab alasan tersebut, pendekatan ekonomi dan sosiologi. Pertama, pendekatan ekonomi menunjukkan bahwa perusahaan mengadopsi praktik manajemen berorientasi pada kinerja, dengan asumsi bahwa manajer menunjukkan perilaku rasional ketika mengadopsi sebuah kebijakan. Kedua, pendekatan sosiologi yang berakar pada sosiologi kelembagaan, menyatakan bahwa kebijakan sebuah perusahaan merupakan respon terhadap tekanan institusional. Kerangka ini menekankan pentingnya faktor regulasi, normatif dan kognitif yang mempengaruhi keputusan perusahaan untuk mengadopsi praktik organisasi tertentu menekankan proses legitimasi dan kecenderungan melembagakan struktur dan prosedur organisasi meskipun secara teknis dinilai tidak efisien<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Douglas Lloyd Christiansen, 1993, *"An Empirical Investigation of DiMaggio and Powell's Coercive, Mimetic, And Normative Isomorphic Change Processes: A Case Study In Higher Education"*, Dissertation Doctor of Philosophy Utah University dan Kristi D. Caravella, 2011, *"Mimetic, Coercive, And Normative Influences in Institutionalization of Organizational Practices: The Case of Distance Learning in Higher Education"*. Dissertation Doctor of Philoshopy Florida Atlantic University

<sup>42</sup> Magali A. Delmas and Michael W. Toffel, *Institutional pressure and environmental management practice* edited by Sanjay Sharma and Mark Starik, *Stakeholders, the Environment and Society: New Perspectives In Research On Corporate Sustainability*, Edward Elgar, Inc Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA, 2004, hlm. 230-245

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu terbukti bahwa penerapan *good corporate governance* memiliki arti penting dan manfaat pada lembaga yang menerapkannya termasuk lembaga amil zakat, meskipun awalnya konsep tersebut ditujukan untuk lembaga yang berorientasi laba. Perbedaan orientasi lembaga, baik profit maupun non profit tidak menghalangi penerapan *good corporate governance* terutama bagi lembaga yang memiliki kesamaan bergerak di bidang intermediasi keuangan untuk kepentingan mengembangkan lembaga. Berdasar perspektif teori *isomorphism* dalam *institutional theory*, diharapkan penelitian ini mampu menunjukkan bahwa faktor lingkungan memiliki peran strategis dalam pemilihan strategi yang sama antar lembaga, termasuk lembaga amil zakat yang ditujukan untuk perkembangan dan keberlanjutan hidup lembaga.



## B. Kerangka Teori

### 1. Lembaga Amil Zakat

Zakat secara bahasa berarti *an namaa'* (tumbuh), *az ziyadah* (bertambah), *ash shalah* (perbaikan), menjernihkan sesuatu dan sesuatu yang dikeluarkan dari pemilik untuk menyucikan dirinya<sup>43</sup>. Tujuan pengambilan zakat sesuai dengan QS. At Taubah (9): 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ.

*"Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui".*

<sup>43</sup> Tuasikal, Muhammad Abduh, "Panduan Zakat", [www.rumaysho.com](http://www.rumaysho.com) diakses pada 06 Januari 2015 jam 07.30

adalah untuk pemurnian, *tathir (purification)* dan penyucian, *tazkiyah (sanctification)*. Makna kata pemurnian dalam kata *tazkiyah* adalah pertumbuhan harta dan/atau keimanan, beberapa *mufasir* menyatakan bahwa dengan membayarkan zakat maka harta dan jiwa pembayar zakat akan dimurnikan dan tumbuh berkembang<sup>44</sup>.

Zakat adalah ibadah amaliyah yang memadukan aspek transendensi sosial, untuk mengatur kehidupan manusia dalam hubungannya dengan Allah SWT dan dalam hubungannya dengan sesama manusia. Nilai ibadah dari zakat inilah yang mengharuskan amalan zakat yang ekonomis tidak sekadar diukur kesesuaian dengan hukum syariah, yang bersumber pada al Qur'an, hadits dan ijma ulama namun juga diukur bagus dan tidaknya pengelolaannya. Pengeloaan zakat yang ideal membutuhkan wadah yang diakui oleh hukum dan masyarakat untuk mewujudkan manajemen dan kinerja profesional. Profesionalisme dalam mengelola zakat menjadi perhatian pemerintah dan masyarakat untuk mengoptimalkan potensi zakat agar lebih berdaya guna terutama dalam kehidupan ekonomi umat dan bangsa. Bentuk perhatian dan dukungan pemerintah dalam hal ini adalah dengan mengesahkan undang-undang zakat yang selain menjadi landasan hukum sekaligus mengakomodasi aspirasi masyarakat yang berkeinginan mengelola zakat secara mandiri dan bertanggungjawab. Hal ini yang menunjukkan keunikan sekaligus keunggulan Indonesia dibanding negara-negara muslim lain dalam hal pengelolaan zakat, dikelola oleh pemerintah dan swasta.

---

<sup>44</sup> Monzer Kahf, n.d. *"The principle of socioeconomic justice in the contemporary fiqh of zakah"*. Jeddah: Islamic Research and Training Institute, hlm..12.

Undang-undang zakat mengesahkan secara hukum seluruh bentuk organisasi pengelola zakat di bawah kepemilikan dan manajemen pemerintah dengan nama Badan Amil Zakat (BAZ) dibentuk sesuai dengan tingkatan pemerintah mulai dari nasional, propinsi, sampai kota/kabupaten. Adapun organisasi pengelola zakat yang dibentuk masyarakat dan dikukuhkan oleh pemerintah memiliki nama Lembaga Amil Zakat (LAZ)<sup>45</sup>.

Badan Amil Zakat terdiri:

- 1) Badan Amil Zakat Nasional dibentuk oleh Presiden atas usul Menteri Agama.
- 2) Badan Amil Zakat Daerah Provinsi dibentuk oleh Gubernur atas usul Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi.
- 3) Badan Amil Zakat Daerah Kabupaten/Kota dibentuk oleh Bupati/Walikota atas usul Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota.
- 4) Badan Amil Zakat Daerah Kecamatan dibentuk oleh Camat atas usul Kepala kantor Urusan Agama.
- 5) Badan Amil Zakat dalam melaksanakan pengumpulan zakat sesuai dengan tingkatan membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) untuk melayani *muzakki*, yang berlokasi di desa/kelurahan, instansi-instansi pemerintah maupun luar negeri.

Adapun Lembaga Amil Zakat terdiri:

- 1) Lembaga Amil Zakat tingkat pusat dikukuhkan oleh Menteri Agama
- 2) Lembaga Amil Zakat tingkat daerah provinsi dikukuhkan oleh Gubernur atas usul Kepala Kanwil Departemen Agama Provinsi.

---

<sup>45</sup> Undang-Undang Pengelola Zakat:UU No. 38 Tahun 1999, direvisi UU No. 23 Tahun 2011, dilengkapi PP No. 14 Tahun 2014.

3) Pengelolaan zakat juga mencakup pengelolaan infaq, shadaqah, hibah, wasiat, waris, dan kafarat.

Organisasi Pengelola Zakat baik BAZ (milik pemerintah) maupun LAZ (swadaya masyarakat) sebagai *intermediary financial non profit oriented*, lembaga sosial keagamaan bidang keuangan dituntut wajib taat hukum syariah dan undang-undang negara sebagai hukum positif yang berlaku dalam menjalankan operasional lembaga. Bentuk ketaatan hukum tersebut akan memberi *value creating* berupa akuntabilitas lembaga dan memudahkan terwujudnya tata kelola lembaga yang baik.

Masalah zakat diatur dalam syariah mengenai wajib zakat (*muzaki*), penerima zakat (*mustahiq*), rukun dan syarat zakat, jenis zakat, serta distribusi (*tasyaruf*) zakat. Berikut ini adalah rukun bagi orang yang wajib mengeluarkan zakat: (1) Islam, (2) Baligh dan Berakal, (3) Merdeka, (4) Harta yang dizakati adalah milik penuh/sepurna, (5) Harta yang dizakati telah mencapai *nishab* atau senilai dengannya, (6) Kepemilikan harta telah mencapai setahun (*haul*), menurut hitungan tahun *qamariyah*, (7) Genapnya *nishab* pada kedua ujung *haul*, (8) Harta tersebut bebas dari hutang, (9) Adanya kemampuan untuk menunaikan zakat, (10) Mengetahui kewajiban zakat, khusus bagi orang Islam yang dalam peperangan. Pendapat ini merupakan kompilasi pendapat ulama-ulama fiqhiyah, Imam Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hanbali<sup>46</sup>.

Adapun masalah pendistribusian zakat sekaligus terkait pihak yang berhak menerima zakat (*mustahiq*) mengacu pada QS. At Taubah (9): 60;

<sup>46</sup> Afifi dalam Iman Setya Budi, *Tata Kelola Zakat dalam Perspektif Hukum Islam dan Positif*, Thesis UIN Sunan Kalijaga, 2011.

*“Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para muallaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang (terbelit) berutang, untuk jalan Allah dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang diwajibkan Allah; dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana”.*

- 1) Fakir, yaitu pemberian dana zakat untuk membantu orang yang tidak mempunyai harta untuk mencukupi kebutuhan diri dan keluarganya, baik untuk makan, minum, pakaian maupun untuk tempat tinggal. Kondisi fakir menempatkan dirinya tidak memiliki harta sama sekali atau memiliki tetapi jauh di bawah kebutuhan hidupnya.
- 2) Miskin, yaitu pemberian dana zakat untuk membantu orang yang senantiasa butuh kepada bantuan orang lain dalam setiap keadaannya, kemampuannya mencari penghidupan tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- 3) Amil zakat, yaitu orang-orang yang berkhidmat mengelola dana zakat untuk dapat bermanfaat bagi umat.
- 4) *Mualaf*, yaitu pemberian dana zakat untuk kepentingan untuk memperkuat iman seseorang muslim yang dianggap lemah keimanannya (biasanya karena faktor baru memeluk agama Islam).
- 5) *Riqab*, yaitu pemberian dana zakat untuk kepentingan membebaskan budak muslim atau seorang budak muslim yang menebus atas dirinya sendiri.
- 6) *Gharim*, yaitu pemberian dana zakat untuk kepentingan untuk meringankan orang yang terbebani hutang untuk kebutuhan hidup bukan untuk perbuatan maksiat.
- 7) Jihad di jalan Allah SWT, yaitu pemberian dana zakat untuk kepentingan bagi pejuang di jalan yang dapat menghantarkan kepada keridhaan-Nya.

- 8) *Ibnu sabil*, yaitu pemberian dana zakat untuk kepentingan bagi musafir yang melakukan perjalanan jauh dan sangat mengharapkan bantuan karena kehabisan bekal<sup>47</sup>.

Setiap organisasi pengelola zakat selain harus memahami ketentuan wajib zakat (*muzaki*) sebagai dasar penetapan kebijakan dan strategi *fundraising*, pendistribusian zakat (*mustahiq*) sebagai dasar penetapan kebijakan dan strategi *tasharuf*, juga harus mengenal jenis zakat sebagai dasar pengelolaan dan perlakuan, karena jenis yang berbeda membutuhkan pengelolaan dan perlakuan yang berbeda dalam mengumpulkan maupun mendistribusikannya. Hal ini yang semakin menguatkan pentingnya penerapan *good corporate governance* dalam organisasi pengelola zakat.

Jenis zakat dibedakan menjadi 2 (dua), zakat *fithr* (sering dikenal dengan zakat fitrah) dan zakat *maal* (zakat atas harta yang masuk kriteria wajib dizakati). Zakat *fithr* adalah zakat makanan pokok yang dikeluarkan per individu muslim yang memenuhi syarat *muzaki* menjelang 1 syawal dengan batas maksimal sebelum khatib naik mimbar pelaksanaan shalat Idul Fithri. Adapun zakat *maal* merupakan harta yang wajib dikeluarkan atas kepemilikan penuh terhadap harta dengan jumlah minimal dan batas waktu tertentu. Zakat *fithr* didistribusikan langsung oleh *muzaki* kepada *mustahiq*, sedangkan zakat *maal* diserahkan kepada/diambil oleh organisasi pengelola zakat untuk dikelola berdasarkan program-program yang telah direncanakan. Ketentuan dan syarat zakat terlampir dalam bagan sebagai berikut:

<sup>47</sup> Sadeq (1991) dalam Mahyuddin Haji Abu Bakar, *Towards Achieving the Quality of Life in the Management of Zakat Distribution to the Rightful Recipients The Poor and Needy*, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 4; (March 2011), hlm. 238-239

Tabel I Perhitungan Zakat

Nama Zakat	Macam Zakat	Nishab	Zakat Yang Dikeluarkan	Waktu	Penerima Zakat
Zakat Fithri	Zakat Fithri	Memiliki kelebihan bahan makanan pokok untuk diri sendiri dan orang yang ditanggung	2,5 kg/jiwa (bahan makanan pokok yang biasa dikonsumsi)	Akhir bulan Ramadhan	Fakir Miskin
Zakat Maal	Emas	85 gram	2,5%	1 tahun	8 ashnaf: 1. Fakir 2. Miskin 3. Amil 4. Muallaf 5. Budak 6. Gharim 7. Fi Sabilillah 8. Ibn Sabil
	Perak	595 gram	2,5%	1 tahun	
	Uang	Senilai 85 gram emas	2,5%	1 tahun	
	Harta Temuan	-	1/5 bagian	Ketika ditemukan	
	Hasil Tambang (Emas dan Perak)	Senilai 85 gram emas	2,5%	1 tahun	
	Kambing	40-120 ekor	1 ekor kambing betina	1 tahun	
		121-200 ekor	1 ekor kambing betina		
		201-300 ekor	1 ekor kambing betina		
		Lebih dari 300 ekor	Setiap 100 ekor, zakat 1 ekor kambing betina		
	Sapi	30 ekor	1 ekor sapi jantan/betina umur 1 tahun	1 tahun	
		40 ekor	1 ekor sapi jantan/betina umur 2 tahun		
		60-69 ekor	2 ekor sapi umur 1 tahun		
		70-79 ekor	1 ekor sapi betina umur 2 tahun dan 1 ekor sapi umur 2 tahun jantan/betina		
		Lebih dari 80 ekor	Setiap 40 ekor, zakat 1 ekor sapi betina umur 2 tahun		
	Onta	5-9 ekor	1 ekor kambing	1 tahun	
10-14 ekor		2 ekor kambing			
15-19 ekor		3 ekor kambing			

	Hasil Pertanian	± 649, 6 kg	10% jika tadah hujan 5% jika irigasi	Ketika panen	
--	-----------------	-------------	---	--------------	--

Sumber: <http://www.salafy.or.id/download/zakat.gif>

Pemerintah memberi dukungan dengan mengeluarkan undang-undang secara bertahap tentang pengelolaan zakat, sebagai berikut:

1) UU No 38 Tahun 1999

Undang-undang ini menjadi prestasi pemerintah yang memberlakukan undang-undang untuk mengatur pengelolaan zakat melalui lembaga resmi (badan zakat), disusul Ketetapan UU Nomor 17 Tahun 2000 tentang Perubahan Ketiga atas UU Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan, berlaku sejak tahun 2001 yang menyatakan bahwa zakat menjadi item pengurang pajak<sup>48</sup>. Pemberlakuan kedua undang-undang tersebut diharapkan mampu memberi jalan tengah kepentingan pemerintah untuk menarik pajak dari wajib pajak dan kepentingan perusahaan yang merasa terbebani dengan pengeluaran ganda dari pajak dan zakat.

Seiring perkembangan waktu, UU No 38 tahun 1999 dianggap kurang optimal mengakomodasi dan memiliki kelemahan dalam menjawab permasalahan zakat di Indonesia. Pasal-pasal yang termaktub di dalamnya sudah tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan hukum dalam masyarakat sehingga butuh pembaruan. Berdasarkan hal tersebut, lahirlah kemudian UU Nomor 23 tahun 2011 pengelolaan lebih terintegrasi dan terarah dengan mengedepankan perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Problem

<sup>48</sup> M. Arif Mufriani, *Akuntansi dan Manajemen Zakat; Mengomunikasikan Kesadaran dan Membangun Jaringan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 41

mendasar yang dihadapi pada rezim zakat terdahulu adalah adanya kesimpangsiuran siapa yang harus menjadi *leading sector*<sup>49</sup>.

## 2) UU No 23 Tahun 2011

Undang-undang ini adalah yang paling mutakhir berlaku di Indonesia tentang pengelolaan zakat, sebagaimana disebutkan bahwa berdasarkan undang-undang ini diharapkan pengelolaan lebih terintegrasi dan terarah dengan mengedepankan perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Perkembangan selanjutnya terdapat pasal-pasal yang dianggap krusial dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Zakat adalah:

- a) Pasal 5 ayat (1). Untuk melaksanakan pengelolaan zakat, Pemerintah membentuk BAZNAS.
- b) Pasal 7 ayat (1). Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, BAZNAS menyelenggarakan fungsi: (a) perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; (b) pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; (c) pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; dan (d) pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.
- c) Pasal 17. Untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk LAZ.
- d) Pasal 38. Setiap orang dilarang dengan sengaja bertindak selaku amil zakat melakukan pengumpulan, pendistribusian, atau pendayagunaan zakat tanpa izin pejabat yang berwenang.

---

<sup>49</sup> Puji Kurniawan, *Legislasi Undang-Undang Zakat*, Ar Risalah, Vol 13 Nomer 1, (Mei 2013), hlm. 101

e) Pasal 41. Setiap orang yang dengan sengaja dan melawan hukum melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 38 dipidana dengan pidana kurungan paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah)<sup>50</sup>.

Berdasarkan pasal-pasal tersebut sejumlah pihak mengajukan gugatan uji materi Undang-Undang (UU) Nomor 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat kepada Mahkamah Konstitusi (MK) yang kemudian dikabulkan.

3) Mahkamah Konstitusi (MK) merivisi UU Nomor 23/2011

Mahkamah Konstitusi (MK) mengabulkan gugatan uji materi Undang-Undang (UU) Nomor 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat. MK mengabulkan sebagian gugatan dari pemohon yang terdiri dari Dompot Dhuafa, Yayasan Rumah Zakat Indonesia, Yayasan Yatim Mandiri, dan beberapa yayasan pengelolaan zakat swasta lain. Pengabulan gugatan ini diharapkan semakin memperkuat posisi lembaga zakat, manajemen dan pengaturannya, karena selama ini LAZ yang notabene merupakan lembaga inisiatif yang terbentuk dari kesadaran masyarakat untuk mengelola zakat secara mandiri harus diakui belum sepenuhnya terorganisasi dengan baik, sehingga tujuan dibalik gugatan ini adalah untuk merapikan koordinasi serta menjaga profesionalisme LAZ<sup>51</sup>.

Dukungan pemerintah terhadap profesionalitas pengelolaan zakat selain pengesahan undang-undang zakat juga dukungan infrastruktur berupa penyusunan standar akuntansi zakat, karena pembahasan mengenai lembaga keuangan baik

<sup>50</sup>[http://www.dsniamanah.or.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=178:menyambut-uu-zakat-baru-3&catid=66:ulasan-a-opini&Itemid=167](http://www.dsniamanah.or.id/index.php?option=com_content&view=article&id=178:menyambut-uu-zakat-baru-3&catid=66:ulasan-a-opini&Itemid=167) diakses pada 06 Januari 2015 jam 07.30

<sup>51</sup><http://www.ikadi.or.id/berita/nusantara/1002-mahkamah-konstitusi-revisi-undang-undang-zakat.html> diakses pada 06 Januari 2015 jam 07.30.

berorientasi laba maupun nirlaba tidak dapat dipisahkan dari pembahasan *open management*, guna mewujudkan akuntabilitas berupa transparansi laporan keuangan. Laporan keuangan dalam sebuah lembaga merupakan jembatan informasi, pengukur kinerja, dan sarana pertanggungjawaban pihak-pihak terkait dalam aktivitas lembaga, sekaligus menjadi pijakan untuk menentukan arah kebijakan ke depan.

Akuntansi sebagai ilmu yang mempelajari cara menyusun laporan keuangan memiliki peranan penting untuk mendukung profesionalisme lembaga keuangan, termasuk lembaga amil zakat mendukung terwujudnya transparansi dan akuntabilitas. Wacana akuntansi syariah bergulir seiring kebutuhan praktik di lapangan para praktisi lembaga keuangan syariah serta arus pemikiran para akademisi yang melihat perkembangan lembaga-lembaga keuangan berbasis syariah di Indonesia. Akuntansi syariah dapat didefinisikan sebagai suatu ‘proses akuntansi’ yang menyajikan informasi (tidak terbatas pada data finansial) kepada para stakeholder (pihak-pihak yang berkepentingan) suatu entitas yang dapat menjamin mereka bahwa entitas beroperasi secara terus-menerus dalam lingkaran Syariah Islam dan mengantarkan pada tujuan sosio-ekonomisnya<sup>52</sup>. Berbagai kalangan yang berkompeten kemudian bersatu bersinergi untuk mewujudkan produk yang mengatur dan kemudian menjadi pedoman pelaporan keuangan, termasuk lahirnya Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Syariah. PSAK yang memasukkan draft pedoman aplikasi akuntansi sesuai syariah telah menunjukkan pengakuan dari Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) yang merupakan

---

<sup>52</sup> Shahul Hameed bin Mohamed Ibrahim, 2004, *“Islamic Accounting – a Primer”*, <http://www.iiu.edu.my> diakses pada 06 Januari 2015 jam 07.30

persatuan para pakar akuntansi di Indonesia, sekaligus menjadi babak baru perkembangan akuntansi syariah, lebih dari itu hal ini menunjukkan dukungan pemerintah bagi perkembangan ekonomi Islam secara umum di Indonesia.

Terkait dengan lembaga amil zakat, pada bulan Mei Tahun 2008 telah dilakukan *Public Hearing Exposure Draft* PSAK No. 109: Akuntansi Zakat dan Infaq/Sedekah oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan dan Ikatan Akuntan Indonesia. PSAK khusus untuk Organisasi Pengelola Zakat ini diharapkan menjembatani setiap lembaga zakat agar mampu menghasilkan laporan keuangan yang sesuai dengan standar dan dapat menghasilkan laporan yang sepadan antar lembaga zakat. Sehingga laporan keuangan yang dihasilkan merupakan laporan yang relevan, handal, dapat dibandingkan dan dapat dipertanggungjawabkan baik dari sisi manajemen keuangan maupun dari sisi syariah. Sebelum ini, akuntansi untuk LAZ mengacu pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba, PSAK No. 45.

Lembaga amil zakat secara bertahap menyediakan laporan keuangan yang awalnya merujuk pada PSAK No. 45, kemudian seiring perkembangannya lembaga amil zakat yang bernaung di bawah satu entitas dan aktivitas utamanya tidak mengumpulkan dan mendistribusikan zakat merujuk pada PSAK 101, sedangkan lembaga dengan aktivitas utama sebagai pengelola zakat merujuk pada PSAK 109 yang terbit sejak 6 April 2010 dan secara efektif diberlakukan untuk tahun buku 1 Januari 2012.

Keberhasilan pengelolaan zakat selain dijalankan secara profesional, didukung instrumen dari lembaga profesional seperti IAI dan dukung kekuatan

hukum dan undang-undang dari pemerintah, sangat penting juga untuk belajar dari pengalaman sejarah. Berikut adalah gambaran sejarah pengelolaan zakat yang dipraktikkan di zaman Rasulullah *Shalallaahu alaihi wa salam* dan Khulafa ar Rasyidin *radhiyallahumma jamii 'an*<sup>53</sup>:

#### 1) Pengelolaan Zakat Zaman Nabi SAW

Rasulullah saw. pernah mengangkat dan menginstruksikan kepada beberapa sahabat ('Umar ibn al-Khatthab, Ibnu Qais 'Ubadah ibn Samit dan Mu'az ibn Jabal) sebagai *'amil* zakat (pengumpul zakat) di tingkat daerah. Mereka bertanggung jawab membina berbagai negeri guna mengingatkan para penduduknya tentang kewajiban zakat. Zakat diperuntukkan untuk mengurangi kemiskinan dengan menolong mereka yang membutuhkan.

Pada masa Nabi Muhammad SAW, ada lima jenis kekayaan yang dikenakan wajib zakat, yaitu: uang, barang dagangan, hasil pertanian (gandum dan padi) dan buah-buahan, dan *rikaz* (barang temuan). Selain lima jenis harta yang wajib zakat di atas, harta profesi dan jasa sesungguhnya sejak periode kepemimpinan Rasulullah saw. juga dikenakan wajib zakat.

Nabi Muhammad SAW memberikan contoh masalah pengelolaan zakat lengkap dengan petunjuk operasionalnya. Manajemen operasional yang bersifat teknis tersebut dapat dilihat pada pembagian struktur *amil zakat*, yang terdiri dari: (1) *Katabah*, petugas yang mencatat para wajib zakat, (2) *Hasabah*, petugas yang menaksir, menghitung zakat, (3) *Jubah*, petugas yang menarik, mengambil zakat

<sup>53</sup> Faisal, *Sejarah Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim dan Indonesia Pendekatan Teori Investigasi-Sejarah Charles Peirce dan Defisit Kebenaran Lieven Boeve*, Analisis, Volume XI, Nomor 2, (Desember 2011), IAIN Raden Intan Lampung, hlm. 246-250

dari para *muzakki*, (4) *Khazanah*, petugas yang menghimpun dan memelihara harta, dan (5) *Qasamah*, petugas yang menyalurkan zakat pada *mustahiq* (orang yang berhak menerima zakat).

## 2) Zakat Pada Masa Sahabat

Periode Abu Bakar ash-Shiddiq ra., khalifah pertama kaum muslimin. Pengelolaan zakat pada masa beliau ra. mengalami kendala penolakan sebagian kaum muslimin membayar zakat pasca wafatnya Rasulullah SAW, karena meyakini bahwa zakat adalah pendapat pribadi Nabi Muhammad saw. Abu Bakar ash-Shiddiq ra sebagai pemimpin kaum muslimin bertindak tegas untuk menegakkan kembali syariat zakat dengan memerangi kaum yang ingkar tersebut, dikenal dengan Perang Yamamah.

Periode ‘Umar ibn al-Khattab ra., amirul mu’minin khalifah kedua kaum muslimin. Beliau menetapkan suatu hukum berdasarkan realitas sosial diantaranya adalah menghapus zakat bagi golongan *mu’allaf*, tidak memungut sebagian *‘usyr* (berupa zakat tanaman), mewajibkan *kharraj* (sewa tanah), menetapkan zakat kuda yang tidak pernah terjadi pada masa Nabi Muhammad SAW, tetap membebankan kewajiban zakat dua kali lipat kepada orang-orang Nasrani Bani Taglab, disebut *zakat muda’afah*, terdiri dari *jizyah* (pajak perlindungan) dan beban tambahan. Istilah *zakat muda’afah* diberikan karena Bani Taglab tidak setuju dengan penyebutan istilah *jizyah*.

Periode ‘Usman ibn ‘Affan ra., khalifah ketiga kaum muslimin. Beliau membagi menjadi dua macam: (1) *Zakat al-amwal az-zahirah* (harta benda yang tampak), seperti binatang ternak dan hasil bumi, dan (2) *Zakat alam wa al-*

*batiniyah* (harta benda yang tidak tampak atau tersembunyi), seperti uang dan barang perniagaan. Zakat kategori pertama dikumpulkan oleh negara, sedangkan yang kedua diserahkan kepada masing-masing individu yang berkewajiban mengeluarkan zakatnya sendiri sebagai bentuk *self assessment*.

Periode 'Ali ibn Abi Talib ra., khalifah keempat kaum muslimin. Pengelolaan zakat zaman beliau terkendala banyak terjadi perang saudara. Beliau menyatakan biaya hidup fakir miskin termasuk yang beragama non-muslim (Nasrani) ditanggung oleh Baitul Mal. Harta wajib zakat diperluas mulai dari dirham, dinar, emas dan jenis kekayaan apapun dikenai kewajiban zakat. Beliau ikut terjun langsung dalam mendistribusikan zakat kepada para *mustahiq zakat*.

### 3) Zakat Pada Masa *Tabi'in*

Pengelolaan zakat pada masa *tabi'in* terekam dalam catatan sejarah Daulah Bani Umayyah, yang berlangsung selama hampir 90 tahun (41-127H). Khalifah 'Umar ibn 'Abd al-'Aziz (717 M), sering disebut Khalifah ar Rasyidin kelima. Pengelolaan zakat di zaman beliau mengalami reformasi yang sangat memukau, sistematis dan manajemen zakat ditangani dengan profesional. Jenis harta dan kekayaan yang dikenai wajib zakat semakin beragam. Khalifah 'Umar ibn 'Abd al-'Aziz adalah orang pertama yang mewajibkan zakat dari harta kekayaan yang diperoleh dari penghasilan usaha atau hasil jasa, termasuk gaji, honorarium, penghasilan berbagai profesi dan berbagai *maal mustafad* lainnya. Berkat kebijakan beliau dana zakat yang terkumpul melimpah ruah tersimpan di Baitul Maal, bahkan sampai petugas amil zakat kesulitan mencari golongan fakir miskin yang mau menerima harta zakat.

Beberapa faktor utama yang melatarbelakangi kesuksesan manajemen dan pengelolaan zakat pada masa Khalifah ‘Umar ibn ‘Abd al-‘Aziz. Pertama, adanya kesadaran kolektif mengenai kewajiban dan manfaat dari zakat, serta kesadaran untuk memberdayakan Baitul Mal secara optimal. Kedua, komitmen tinggi seorang pemimpin dan didukung oleh kesadaran umat secara umum untuk menciptakan kesejahteraan, solidaritas, dan pemberdayaan umat. Ketiga, kesadaran di kalangan *muzakki* (pembayar zakat) yang relatif mapan secara ekonomis dan memiliki loyalitas tinggi demi kepentingan umat. Keempat, adanya kepercayaan terhadap birokrasi atau pengelola zakat yang bertugas mengumpulkan dan mendistribusikan zakat. Pengalaman sejarah masa keemasan Islam menunjukkan zakat memiliki peran sentral dalam menyejahterakan umat ketika dikelola secara baik dan profesional, hal ini didukung sinergi dari pimpinan, pengelola, dan rakyat.

## 2. *Good Corporate Governance* Perspektif Islam

### a. Konsep Dasar *Good Corporate Governance*

Akar pembahasan *good corporate governance* identik dengan teori Berle dan Means (1932) dan Cadbury Committee Report (1992)<sup>54</sup>. Berle dan Means (1932) dalam "*The Modern Corporation and Private Property*"<sup>55</sup> memaparkan teori pemisahan kepemilikan dengan manajemen dalam perusahaan yang disebut dengan istilah *separation of ownership from control*, terjadinya pemisahan manajemen perusahaan antara pemilik dan

<sup>54</sup> Titik temu keduanya adalah saran memisahkan pemilik dan pengelola modal dan pentingnya pengawasan internal dalam perusahaan, lihat dalam Oliver Hart, *Corporate Governance: Some Theory and Implication*, *The Economic Journal* vol. 105, Issue 430, (1995), 678-689/hlm. 681.

<sup>55</sup> Sanjay Anand, *Essentials of Corporate Governance*, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2008), hlm. 86.

pengelola sebagai konsekuensi logis praktik manajemen perusahaan bisnis modern<sup>56</sup>, seiring perkembangan bisnis yang dilakukan memerlukan profesionalisme pengelolaan dengan membagi peran dan tugas manajemen serta melaksanakan pengawasan terhadapnya. Fokus studi keduanya adalah asumsi bahwa kemungkinan terjadinya penyimpangan investasi pemilik (pemegang saham perusahaan) yang dilakukan para manajer setelah pendelegasian wewenang pengelolaan terjadi<sup>57</sup>, yang dikenal dengan sebutan *agency theory*<sup>58</sup>, yaitu sebuah sifat alami yang tidak memungkinkan bagi pemilik untuk selalu mengawal, menjalankan dan mengawasi perkembangan perusahaan sendiri sehingga diperlukan dan kemudian mendelegasikan kepada pihak lain<sup>59</sup>. Konsep pendelegasian tersebut pada tataran praktik tidak bisa sekadar mengandalkan asas kepercayaan, namun menuntut keberadaan aturan untuk melindungi kepentingan kedua belah pihak guna mewujudkan tata kelola organisasi yang baik, yang kemudian disebut dengan istilah *corporate governance*<sup>60</sup>.

Dua teori utama yang menjadi landasan *corporate governance* adalah *stewardship theory* dan *agency theory*. *Stewardship theory* dibangun atas

<sup>56</sup> Lorraine Talbot, *Critical Company Law*, (Oxon London: Routledge-Cavendish 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, 2008), hlm. 109.

<sup>57</sup> Malla Praveen Bhasa, *Global corporate governance: debates and challenges*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 4 Issues 2, (2004), hlm. 5 – 17.

<sup>58</sup> Michael C. Jensen and William H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, (1976), hlm. 305-360.

<sup>59</sup> Boatright (1999) dalam Alejo José G. Sison, "Governance And Government From an Aristotelian Perspective" edited by G.J. Deon Rossouw, Alejo José G. Sison, "Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance", (New York: Palgrave Macmillan 175 fifth avenue, 2006), hlm. 77.

<sup>60</sup> Henry G. Manne, 2008, "Corporate governance – getting back to market basics" edited by Alessio M. Paces, "The Law and Economics of Corporate Governance; Changing Perspectives", (Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 2010), hlm. 188-189.

asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Sedangkan *agency theory* memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “agen” bagi para pemilik (pemegang saham), akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. Berdasarkan hal tersebut dalam konteks *corporate governance* yang bertumpu pada *agency theory*, pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku<sup>61</sup>.

Terkait Cadbury Committee, komite yang menerbitkan laporan tata kelola perusahaan tahun 1992 kemudian dikenal sebagai Cadbury Report di Inggris. Nama komite merujuk pada Sir Adrian Cadbury, Ketua *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* di Inggris, berdiri Mei 1991 setelah kegagalan Coloroll dan Polly Peck<sup>62</sup>. Cadbury Report mendapat pengakuan secara luas sebagai penentu dasar-dasar “*best practices*” untuk sistem tata kelola perusahaan, tidak hanya di Inggris namun juga di dunia. Banyak negara telah mengadopsi semua atau beberapa rekomendasi ke dalam kode tata kelola perusahaan mereka. Intinya, Cadbury Report merekomendasikan bahwa dalam perusahaan harus menunjuk tiga Direktur non-Eksekutif (NEDs) Independen, memisahkan peran Chair dan CEO, dan memiliki Komite Audit dan Komite Remunerasi,

---

<sup>61</sup> Thomas S. Kaihatu, *Good Corporate Governance.*, hlm. 2

<sup>62</sup> Coloroll dan Polly Peck adalah dua perusahaan di Inggris yang mengalami kebangkrutan skandal penipuan keuangan.

sebuah komite yang diusulkan untuk memastikan proses transparansi dalam perusahaan<sup>63</sup>.

Tata kelola perusahaan secara komprehensif berkaitan dengan bagaimana sebuah kekuasaan dan kewenangan dilakukan di suatu perusahaan. Kekuatan adalah kemampuan untuk melakukan perubahan, sedangkan kewenangan merupakan keabsahan motif untuk perubahan. Tata kelola perusahaan merupakan kebutuhan dan cara-cara mencapai tujuan perusahaan secara tepat seperti yang didefinisikan oleh pemegang saham kepada siapa direksi dan manajer bertanggung jawab<sup>64</sup>.

#### b. Definisi dan Makna *Good Corporate Governance*

Pembahasan *corporate governance* sejatiya seumuran dengan pembahasan mengenai korporasi itu sendiri, bahkan istilah 'tata kelola perusahaan' masih sangat jarang digunakan sampai dengan tahun 1980. Tidak ada definisi baku mengenai konsep tata kelola perusahaan, sesuatu yang umum diketahui bersifat penting namun cakupan definisi yang diberikan berupa kata-kata, tidak bisa memberikan gambaran secara akurat<sup>65</sup>, bahkan disebut bahwa teori mengenai *corporate governance* bersifat kompleks, ambigu dan menimbulkan perbedaan pendapat<sup>66</sup>.

<sup>63</sup> Christine A. Mallin, "Corporate governance developments in the UK" edited by Christine A. Mallin, "Handbook on International Corporate Governance Country Analyses, Second Edition", (Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 2011), hlm. 3-4

<sup>64</sup> Wojciech W. Gasparski, "The Ethical Issue Of Corporate Governance And Management Science Theories" edited by G.J. Deon Rossouw, Alejo José G. Sison, *Global*, hlm. 93.

<sup>65</sup> Tricker (2009) dalam Jean Jacques du Plessis, Anil Hargovan, Mirko Bagaric, "Principles of Contemporary Corporate Governance Second edition", (Cambridge: Cambridge University Press, 2011), hlm. 3

<sup>66</sup> Jane Collier and John Roberts, *An Ethic for Corporate Governance?*, *Business Ethics Quarterly*, Volume 11 Issues 1, (2001), Hlm. 67- 71.

Asal usul kata 'governance' memiliki akar kata yang berarti memerintah atau mengarahkan. Hasil pelacakan akar etimologis kata 'governance' adalah *kybernan* dalam bahasa Yunani, *gubernare* dalam bahasa Latin, dan *governer* dalam bahasa Old Perancis. Kata *kybernan* berarti “mengarahkan”, “panduan” atau “mengatur”, lebih luas kata *governance*, mengacu pada makna hubungan antara tata kelola dan pemerintahan, seperti antara pemerintah dan rakyat, dasar kekuasaan pemerintah diserahkan untuk pihak yang berkuasa agar kepentingan bersama masyarakat dapat dilayani<sup>67</sup>.

Definisi struktur pemerintahan mencakup pengertian untuk perusahaan negara, pemerintahan negara, pemerintahan kota, masyarakat profesional atau perusahaan bisnis. Tata kelola perusahaan, khususnya, berkaitan dengan proses pengaturan *entitas* perusahaan, berupa pelaksanaan kekuasaan menentukan arah perusahaan, pengawasan dan pengendalian terhadap tindakan eksekutif, kepedulian entitas pada pihak lain, bertanggung jawab terhadap kewajiban yang diterima, dan mematuhi segala peraturan korporasi dalam hukum dan undang-undang di mana perusahaan beroperasi<sup>68</sup>.

Konsep dasar *good governance* sering dipahami secara sempit dan sederhana sebagai tata pemerintahan, padahal makna *governance* tidak hanya sebatas pengertian struktur dan manajemen lembaga eksekutif yang disebut pemerintah. Pemerintah (*government*) adalah salah satu dari tiga

<sup>67</sup> Zafar Iqbal, Mervyn K. Lewis, *An Islamic Perspective on Governance*, (Cheltenham: Edward Elgar, 2009), hlm. 2.

<sup>68</sup> Namwandi Hamanyanga, *International Corporate Governance Practices and Their Implications on Investors*", LLM Theses and Essays University of Georgia Law. Paper 16, (2002), hlm. 3.

aktor besar selain *private sektor* (sektor swasta) dan *civil society* (masyarakat madani) yang membentuk lembaga yang disebut *governance*. Berdasarkan hal tersebut memahami *governance* adalah memahami bagaimana integrasi peran antara pemerintah (birokrasi), sektor swasta dan *civil society* dalam suatu aturan main yang disepakati bersama. Lembaga pemerintah harus mampu menciptakan lingkungan ekonomi, politik, sosial budaya, hukum dan keamanan yang kondusif. Sektor swasta berperan aktif dalam menumbuhkan kegiatan perekonomian yang akan memperluas lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan, sedangkan *civil society* harus mampu berinteraksi secara aktif dengan berbagai macam aktivitas perekonomian, sosial dan politik termasuk bagaimana melakukan kontrol terhadap jalannya aktivitas-aktivitas tersebut<sup>69</sup>. Ketiga institusi *governance*, pemerintah (*good public governance*), dunia usaha swasta (*good private governance*), dan masyarakat (*civil society*) harus saling berkaitan dan bekerjasama dengan prinsip-prinsip kesetaraan tanpa ada upaya untuk mendominasi satu pihak terhadap pihak yang lain, berperan aktif menumbuhkan kegiatan perekonomian yang akan memperluas lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan negara yang tentu untuk kemakmuran rakyat<sup>70</sup>.

Cadbury Report (1992) memberikan definisi singkat mengenai tata kelola perusahaan adalah seluruh sistem kontrol, baik keuangan dan

---

<sup>69</sup> <http://www.inkindo-jateng.web.id/?p=779>: irwanto, arief. memahami good governance dalam bernegara diakses pada 11 Februari 2015 pk. 11.00

<sup>70</sup> Sjahrudin Rasul, *Penerapan Good Governance di Indonesia dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi*, Jurnal Mimbar Hukum Vol 21 Nomor 3, (Oktober 2009), hlm. 540

sebaliknya, dimana perusahaan dapat diarahkan dan dikendalikan, definisi ini menunjukkan urgensi pengawasan (*control*) di perusahaan<sup>71</sup>. Definisi yang lain mengenai tanggung jawab dan akuntabilitas untuk operasi keseluruhan organisasi<sup>72</sup>. Penjelasan lebih detail GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Hal yang tercakup maksud tersebut adalah pengaturan kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu dengan menekankan pentingnya peran pengawasan internal<sup>73</sup>.

Bank Dunia memopulerkan istilah *governance* melalui publikasi yang diterbitkan pada tahun 1992 dengan judul *Governance and Development*. Menurut Bank Dunia, kata *governance* adalah suatu cara menjalankan kekuasaan untuk mengelola sumber-sumber daya sosial dan ekonomi milik negara untuk kepentingan pengembangan<sup>74</sup>. Penjelasan semakna diberikan oleh *World Conference on Governance*. Konferensi yang dilaksanakan *United Nations Development Programme* (UNDP) tahun 1999 tersebut mendefinisikan *good corporate governance* sebagai suatu proses tata kelola

<sup>71</sup> Christine A. Mallin, *Handbook*, hlm. 3

<sup>72</sup> Bohen (1995) dalam D. Wayne Taylor, *Facts, myths and monsters: understanding the principles of good governance*", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 Issues 2, (2000), hlm. 108 - 124

<sup>73</sup> Cadbury Committe Report 1992 dapat dilihat juga penjelasannya dalam J.P. Percy, *The Cadbury Report and corporate governance in the U.K.*; *The CPA Journal*, Volume 65, No. 5; (May 1995), hlm. 24 dan Jonathan P. Charkham, *Internal control and the Cadbury Committee*, *Managerial Auditing Journal*; vol. 10, no. 6, (1995), hlm. I.

<sup>74</sup> Soedarmayanti, *Good Governance Kepemerintahan yang Baik dan Good Corporate Governance Tata Kelola Perusahaan yang Baik*, (Bandung: Mandar Maju, 2007), hlm. 3.

pemerintahan yang baik dengan melibatkan *stakeholders*, terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik, dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat<sup>75</sup>.

UNDP memberikan cakupan definisi *governance* meliputi pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat madani serta interaksi antar ketiga elemen tersebut. UNDP menjelaskan ciri-ciri bagi tata kelola yang layak disebut *good governance*, yaitu mengikutsertakan semua, transparan dan bertanggung jawab, efektif dan adil, menjamin adanya supremasi hukum, menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat, serta memperhatikan kepentingan mereka yang paling miskin dan lemah dalam proses pengambilan keputusan menyangkut alokasi sumber daya pembangunan. Tata kelola lembaga yang baik hanya dapat tercipta apabila ditopang dua kekuatan saling mendukung, yaitu warga yang bertanggung jawab, aktif, dan memiliki kesadaran, bersama dengan pemerintah yang terbuka, tanggap, mau mendengar, dan mau melibatkan. Pemerintahan yang baik tidak akan terjadi tanpa adanya masyarakat madani yang kuat<sup>76</sup>.

Definisi lain oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) sebagai berikut:

*“Corporate governance is the system by which business corporations are directed and control. The corporate governance structure specifies the distribution of right and responsibilities among different participant in the*

---

<sup>75</sup> *Ibid*, hlm. 2

<sup>76</sup> *Ibid*, hlm. 3

*corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholder, and spells out the rule and procedure for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”*.

"Tata kelola perusahaan adalah sistem dimana perusahaan bisnis diarahkan dan kontrol. Struktur tata kelola perusahaan menentukan pembagian hak dan tanggung jawab antara pihak-pihak yang berbeda dalam perusahaan, seperti dewan komisaris, manajer, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, dan merinci aturan dan prosedur untuk membuat keputusan tentang kegiatan perusahaan. Dengan melakukan ini, juga menyediakan struktur bagaimana tujuan perusahaan ditetapkan, dan cara mencapai tujuan tersebut dan pemantauan kinerja"<sup>77</sup>.

*Public Health Insurance Administration Council (PHIAC)* Pemerintah Australia, menjelaskan kata *governance* sebagai sebuah sistem dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengarahkan dan mengendalikan urusan, kegiatan dan perilaku untuk memastikan agar tujuan organisasi terpenuhi, kinerja dapat dioptimalkan dan risiko dapat dikendalikan. Dalam rangka mewujudkan tata kelola organisasi yang baik maka dewan pimpinan menetapkan arah strategis organisasi dengan memperkuat misi yang merupakan tujuan inti organisasi, menentukan visi sebagai masa depan organisasi secara jelas, berorientasi pada hasil secara strategis, memiliki dan menjunjung tinggi nilai sebagai standar etika dan perilaku, serta menerapkan kendali organisasi dengan menentukan dan memantau struktur pengendalian internal menjadi sebagai kebijakan tata kelola<sup>78</sup>. Selain hal tersebut kepemimpinan dan pemantauan terutama oleh pengendalian internal perusahaan menjadi faktor penting dalam mengawal penerapan *good*

<sup>77</sup> Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 2004

<sup>78</sup> Geoff Carter, *Corporate Governance and Directorship Programs*, Public Health Insurance Administration Council (PHIAC) Standard 5&7, Enable Business Control Systems, Corporate Governance, Organisation Management, Enterprise Development, Curtin, Australia, (2009), hlm. 7.

*corporate governance*<sup>79</sup>. Faktor pendukung lainnya adalah keterbukaan, konsisten dan komitmen, penuh perhatian, cerdas, wajar, dan bertanggung jawab<sup>80</sup>.

Konsep *corporate governance* di Indonesia diperkenalkan secara resmi pada tahun 1999 ketika pemerintah membentuk komite nasional tentang *corporate governance*. Sebagaimana halnya negara-negara lain di dunia, komite ini melahirkan kode *corporate governance*, yang kemudian direvisi pada tahun 2006. Kode ini dijadikan sebagai referensi seluruh perusahaan Indonesia, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dalam menjalankan aktivitas bisnis mereka<sup>81</sup>. Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), *corporate governance* didefinisikan sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu system yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)<sup>82</sup>.

<sup>79</sup> Popa Daniela, Dobrescu Georgeta, *The Quality of Corporate Governance*, Constanta Maritime University Annals Year XIV, Vol.20, (t.t.), hlm. 264

<sup>80</sup> John Little, *Trust in the Mind and Heart of Corporate Governance* edited by G.J. Deon Rossouw, Alejo José G. Sison, *Global*, hlm. 50.

<sup>81</sup> Miko Kamal, *Konsep Corporate Governance di Indonesia: Kajian atas Kode Corporate Governance*, Jurnal Manajemen Teknologi Volume 10 No 2, (2011), hlm. 147.

<sup>82</sup> <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html> diakses pada 12 Februari 2015 pk. 10.00. Forum for Corporate Governance in Indonesia FCGI didirikan pada 8 Februari 2000 oleh 5 profesional dan asosiasi bisnis di Indonesia. Tujuan FCGI adalah untuk meningkatkan kesadaran dan menyosialisasikan prinsip-prinsip GCG bagi komunitas bisnis

Secara umum istilah *good corporate governance* merupakan sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme hubungan antara berbagai pihak yang mengurus perusahaan (*hard definition*), maupun ditinjau dari "nilai-nilai" yang terkandung dari mekanisme pengelolaan itu sendiri (*soft definition*). Tim GCG BPKP mendefinisikan GCG dari segi *soft definition* yang mudah dicerna, yaitu: "*komitmen, aturan main, serta praktek penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika*"<sup>83</sup>.

Ketua Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) Indonesia, Mas Achmad Daniri menyebut bahwa keberhasilan penerapan *good corporate governance* (GCG) didorong dari dua sisi, yaitu etika dan peraturan. Dorongan etika (*ethical driven*) bersifat internal, datang dari kesadaran individu pelaku bisnis untuk menjalankan praktik bisnis yang mengutamakan kelangsungan hidup perusahaan, kepentingan *stakeholders*, dan menghindari cara-cara menciptakan keuntungan sesaat. Dorongan lain dari sisi eksternal, peraturan (*regulatory driven*) yang "memaksa" perusahaan untuk patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku<sup>84</sup>.

Komitmen menjadi kata kunci dalam keberhasilan penerapan *good corporate governance*, dalam perspektif teori manajemen komitmen

---

Indonesia berdasarkan praktik terbaik tingkat internasional, sehingga mereka dapat memperoleh manfaat yang terkait dengan GCG.

<sup>83</sup> <http://www.bpkp.go.id/dan/konten/299/good-corporate.bpkp> diakses pada 12 Februari 2015 pukul 10.00

<sup>84</sup> Kata Sambutan Ketua KNKG dalam Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman Umum GCG Indonesia*, 2006, hlm. II.

menjadi bagian dari etika yang dibahas bersama-sama dengan tata kelola perusahaan dalam rangka memastikan kepatuhan untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan tata kelola perusahaan. Komitmen adalah membuat keputusan meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk bisnis dan masyarakat, dan secara sadar mengakui saling ketergantungan dan membutuhkan diantara mereka<sup>85</sup>. Kesadaran mewujudkan *good corporate governance* membutuhkan kerendahan hati untuk mengakui keseimbangan hak dan kewajiban, yang akan menjadi penghambat jika satu diantaranya lebih mendominasi dibanding yang lain dan akhirnya meluruhkan komitmen untuk berbuat yang terbaik. Beberapa hambatan dalam menerapkan *good corporate governance*, yaitu: (a) kepentingan direksi, (b) masalah budaya, (c) struktur direksi, dan (d) hak dan kegiatan pemegang saham<sup>86</sup>.

Berdasarkan hambatan-hambatan tersebut dirumuskan inti *good corporate governance* adalah kompromitas benturan kepentingan untuk mendapatkan solusi terbaik dengan menentukan siapa yang mengontrol perusahaan serta alasan mengapa dan bagaimana tata pelaksanaannya. Mungkinkah manajer selaku pengelola dapat dipercaya untuk melaksanakan segala tujuan ekonomi dan sosial yang dipercayakan kepada mereka? Bagaimana manajer harus bertanggung jawab atas tindakan mereka? Bagaimana mungkin mereka dikendalikan? Secara singkat *corporate*

---

<sup>85</sup> Grayson dan Hodges (2001) dalam Wojciech W. Gasparski, *The Ethical*, hlm. 94-95.

<sup>86</sup> Waddock (2002) dalam *Ibid*, hlm. 95

*governance* membahas, tentang siapa yang harus mengendalikan perusahaan, dan bagaimana seharusnya pengendalian tersebut dijalankan?<sup>87</sup>.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *governance* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa definisi tersebut mencakup konsep tata kelola yang dapat diterapkan pada berbagai organisasi dan lembaga dan tidak terbatas hanya pada kegiatan ekonomi namun juga di bidang politik dan sosial<sup>88</sup>.

### c. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Konvensional

Prinsip *good corporate governance* merupakan pedoman universal untuk membangun sistem dalam mewujudkan sebuah tata kelola organisasi yang baik. Namun prinsip ini tidak dapat menjadi pedoman mutlak bagi keseluruhan, bahkan rancangbangun *corporate governance* yang didesain oleh Bank Dunia sekalipun tidak dapat menjadi *one size fit for all*, dengan latarbelakang penerapan di negara-negara berkembang menunjukkan dibutuhkannya multi perspektif dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*<sup>89</sup>. Terdapat beberapa jumlah prinsip yang berbeda dan saling melengkapi yang dikeluarkan beberapa lembaga baik skala internasional dan nasional.

UNDP menetapkan sepuluh prinsip *good governance*, yaitu (1) partisipasi publik (*participation*), (2) kepastian hukum (*rule of law*), (3)

<sup>87</sup> Fred R. Kaen, *A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value*, (New York: American Management Association 1601 Broadway, 2003), hlm. 1-3.

<sup>88</sup> Zafar Iqbal, Mervyn K. Lewis, *An Islamic*, hlm. 2

<sup>89</sup> Praveen Kulshreshtha, *Public sector governance reform: the World Bank's framework*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Issues 5, (2008), hlm. 556 – 567



menjelaskan bahwa penerapan *good corporate governance* dalam perusahaan adalah sebagai sarana tanggungjawab publik dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadapnya<sup>92</sup>, sehingga keberlangsungan perusahaan lebih terjamin.

KNKG menyebutkan secara umum terdapat lima prinsip dasar dari *good corporate governance* di Indonesia yaitu<sup>93</sup>:

- a. *Transparency* (keterbukaan informasi), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
- b. *Accountability* (akuntabilitas), yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- c. *Responsibility* (pertanggungjawaban), yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
- d. *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

---

<sup>92</sup> Abdul Ghofur Anshori, *Penerapan Prinsip Syariah dalam Lembaga Keuangan Lembaga Pembiayaan dan Perusahaan Pembiayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 209.

<sup>93</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, 2006, hlm. 5-7.

- e. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Berikut prinsip-prinsip *good corporate governance* yang bersifat universal dan dapat diadopsi oleh lembaga non profit<sup>94</sup>:

- a) *Legitimacy and voice* (legitimasi dan hak suara); mengacu berdasar pada partisipasi dan orientasi konsensus. Prinsip ini memiliki enam kriteria. Pertama, mengakui hak asasi manusia, toleransi, tidak bersikap diskriminatif terhadap jenis kelamin, ras, warna kulit, etnis atau agama. Kedua, pengambilan keputusan terdesentralisasi. Ketiga, manajemen kolaboratif melibatkan para wakil semua pihak. Keempat, partisipasi anggota di semua tingkatan. Kelima, terdapat kelompok independen. Keenam, tingkat kepercayaan yang tinggi di antara semua *stakeholder*.
- 2) *Direction* (arah tujuan); mengacu berdasar pada visi strategis yang meliputi pembangunan manusia dan sejarah, kompleksitas sosial dan budaya. Prinsip ini memiliki lima kriteria. Pertama, konsisten dan patuh dengan konvensi organisasi. Kedua, adanya konsep legislatif; peraturan yang ditetapkan memiliki tujuan jelas, membangun otoritas yang jelas, memberikan administrasi yang layak, termasuk kesempatan partisipasi. Ketiga, adanya rencana keseluruhan sistem, tujuan manajemen yang terukur, prioritas periode perencanaan, dan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaannya. Keempat, adanya rencana manajemen, mensyaratkan

<sup>94</sup> Robert Shipley, Jason F. Kovacs, *Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience*, The International Journal of Business in Society, Vol. 8 Issues 2, (2008), hlm. 214 – 228.

bahwa tujuan memiliki persetujuan formal oleh pihak yang berwenang, tujuan yang jelas sesuai dengan undang-undang ditinjau dan diperbarui pada siklus yang teratur, dan dilaksanakan melalui rencana kerja tahunan, dan hasil yang terukur dalam jangka waktu tertentu. Kelima, menunjukkan kepemimpinan yang efektif; pimpinan dan manajer memberikan visi yang konsisten, memobilisasi dukungan, dan menyediakan sumber daya untuk implementasi.

3) *Performance* (kinerja); mengacu berdasar pada respon dari lembaga, proses untuk *stakeholder*, efektivitas dan efisiensi. Prinsip ini memiliki delapan kriteria. Pertama, efektivitas biaya; efisiensi dalam pencapaian tujuan. Kedua, kapasitas, kemampuan bertanggung jawab untuk melakukan fungsi yang diperlukan. Ketiga, koordinasi; kemampuan untuk melakukan sinkronisasi pelaksana. Keempat, informasi kepada publik; menyediakan informasi yang cukup bagi publik untuk menilai kemajuan. Kelima, *responsiveness*; kemampuan menangani keluhan dan kritik publik. Keenam, monitoring dan evaluasi; kapasitas melakukan tinjauan rutin dan komprehensif mencapai tujuan. Ketujuh, adaptif; kemampuan manajemen untuk belajar dan menyesuaikan berdasarkan pengalaman. Kedelapan, manajemen risiko; kemampuan mengidentifikasi potensi masalah-masalah prinsip.

4) *Accountability* (akuntabilitas); mengacu berdasar pada transparansi dan akuntabilitas kepada publik dan *stakeholder*. Prinsip ini terdiri dari enam kriteria. Pertama, jelas; kejelasan dan ketegasan tugas tanggung

jawab dan wewenang. Kedua, *koherensi*; akuntabilitas dan tanggungjawab kepada masyarakat luas, generasi masa depan dan lingkungan yang terintegrasi. Ketiga, peran para pemimpin; kesesuaian tanggung jawab yang ditugaskan. Keempat, akuntabilitas; membuka akses terhadap informasi dan kemampuan menganalisis laporan. Kelima, masyarakat sipil dan media; efektivitas dalam memobilisasi permintaan akuntabilitas. Keenam, transparansi; kapasitas untuk mengakses informasi yang relevan.

5) *Fairness* (keadilan); mengacu berdasar pada ekuitas dan supremasi hukum. Prinsip ini memiliki empat kriteria. Pertama, memiliki konteks peradilan yang mendukung; sistem hukum dengan penghormatan terhadap supremasi hukum. Kedua, adil; tidak memihak dan efektif dalam penegakan aturan. Ketiga, keadilan dan menghormati nilai-nilai kearifan lokal. Keempat, keadilan dengan mencapai keseimbangan yang menguntungkan baik dari sisi biaya dan manfaat bagi masyarakat sekitar.

Perbedaan prinsip *good corporate governance* menunjukkan bahwa masalah tata kelola perusahaan hanya sebagian kecil dari konteks ekonomi yang lebih besar di mana perusahaan beroperasi yang meliputi, misalnya, kebijakan ekonomi makro, tingkat persaingan dalam produk, dan faktor pasar. Kerangka tata kelola perusahaan juga tergantung pada hukum, peraturan, dan lingkungan kelembagaan. Selain itu, faktor-faktor seperti etika bisnis, kesadaran perusahaan terhadap lingkungan dan sosial masyarakat yang akan berdampak pada reputasi dan kesuksesan jangka

panjang perusahaan<sup>95</sup>. Pendirian perusahaan tidak sekadar membuat produk dan menyediakannya di pasar, tetapi lebih dari itu juga harus memperhatikan penjagaan lingkungan, *corporate governance* berperan mewujudkan tujuan umum perusahaan: *human satisfaction, social structure, efficiency and efficacy, ubiquity and flexibility, identity*<sup>96</sup>.

#### d. Model-Model *Good Corporate Governance* Konvensional

Ragam definisi dan pendekatan dalam memahami *good corporate governance* berdampak pada banyaknya model. Berbeda dengan memahami hukum dalam perusahaan, *corporate governance* bukanlah sebuah sistem normatif yang terdiri aturan hukum, namun cenderung didefinisikan dalam berbagai cara dan dipelajari dalam berbagai pendekatan disiplin ilmu-ilmu sosial. Hal tersebut mencakup makna bahwa memahami *corporate governance* bersifat sangat kompleks dan multi pendekatan, diantaranya pendekatan ekonomi, sosial, atau fenomena organisasi (sesuatu yang terjadi), maupun sebagai organisasi atau fungsi manajemen (sesuatu yang harus diorganisir atau dikelola). Namun, pendekatan utama biasanya lahir dari pendapat mainstream tentang teori perusahaan (pendekatan ekonomi) dan hukum dalam perusahaan (pendekatan hukum), sehingga menjadi sangat wajar ketika dikatakan bahwa tidak ada yang benar-benar menjadi teori utama mengenai *good corporate governance*<sup>97</sup>.

<sup>95</sup> OECD Publications, *OECD Principles*, hlm. 12.

<sup>96</sup> Robert A.G. Monks and Nell Minow, *Corporate Governance 3rd ed*”, (Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2004), hlm. 14.

<sup>97</sup> Petri Mantysaari, *Organising the Firm Theories of Commercial Law, Corporate Governance and Corporate Law*, (Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2012), hlm. 75.

Beberapa contoh model *corporate governance* berdasarkan daerah/lokasi perusahaan yang berpengaruh pada struktur organisasi sesuai dengan karakteristik budaya maupun bisnis yang berlangsung<sup>98</sup>:

1) *Sistem Corporate Governance Anglo-Saxon*

*Sistem Corporate Governance Anglo-Saxon* mengacu pada pembiayaan perusahaan sebagai sumber utama kebijakan. Konsentrasi utama model ini adalah melindungi kepentingan pemegang saham dari kemungkinan manajemen menyalahgunakan uang perusahaan yang akan mempengaruhi kekayaan pemegang saham. Komposisi dalam sistem ini bahwa salah satu struktur dewan direktur adalah eksekutif dan non-eksekutif. Direktur eksekutif manajer berasal dari perusahaan, sedangkan direktur non-eksekutif mewakili pemegang saham untuk memantau kinerja manajer. Anggota direktur baik eksekutif dan non-eksekutif diangkat dan diberhentikan oleh rapat umum pemegang saham.

2) *Sistem Corporate Governance Jerman*

*Sistem Corporate Governance Jerman* berkaitan dengan perusahaan sebagai otonom entitas ekonomi yang dapat memberi manfaat kepada para pemegang saham dan pemangku kepentingan dalam perusahaan. Negara-negara yang menerapkan sistem ini menggunakan dua sistem dewan yang terdiri dari dewan pengawas dan dewan pengelola. Tugas utama dewan pengawas adalah untuk menunjuk pelaksana memberhentikan dewan pengelola dan untuk mengevaluasi kinerja manajemen. Sistem ini

---

<sup>98</sup> Sulaiman Abdullah Saif Al Nasser, Joriah Muhammed, *Introduction to corporate governance from Islamic perspective*, Humanomics, Vol. 28 Issues 3, (2012), hlm. 220 – 231.

menempatkan bank sebagai sumber utama keuangan. Oleh karena itu, bank memiliki hak suara signifikan dalam rapat pemegang saham dan juga merupakan hak pemegang saham dalam dewan pengawas.

### 3) Sistem *Corporate Governance* Latin

Sistem *Corporate Governance* Latin dianggap lebih fleksibel dibandingkan dengan dua sistem sebelumnya. Dewan direksi memiliki hak untuk memilih salah satu dewan seperti Anglo-Saxon atau Jerman, pemegang saham memiliki pengaruh yang lebih mengacu pada undang-undang Perancis, pemegang saham dapat menghapus direktur yang menolak sistem saham satu suara.

### 4) Sistem *Corporate Governance* Jepang

Dewan direksi dalam sistem ini terdiri dari dewan direksi, direksi perwakilan dan auditor. Pimpinan perusahaan jarang menjadi ketua dewan. Bank memiliki pengaruh yang tinggi pada pembuatan keputusan manajemen dalam sistem Jepang.

Berikut 7 (tujuh) model *good governance* berdasarkan model dewan lembaga<sup>99</sup>:

#### 1) Model operasional (*operational model*)

Model ini umumnya diterapkan pada tahap awal pengembangan lembaga, dewan pimpinan tidak dapat bekerja dan menjalankan fungsinya untuk mengelola dan mengatur lembaga secara optimal karena tidak memiliki staf.

<sup>99</sup> Michael G. Daigneault, *Models of Good Governance*, Credit Union Magazine; (July 2005); Vol. 71 No.7; ABI/INFORM Complete, hlm. 56.

2) Model manajerial (*management model*)

Dewan mengelola dan mengatur operasi melalui komite fungsional. Keberadaan staf berfungsi sebagai administrator atau diikutsertakan dalam rapat koordinasi yang bersifat sederhana.

3) Model kolektif (*collective model*)

Dewan dan staf berada dalam "satu tim" pengambilan keputusan tentang tata kelola dan operasioal lembaga. Praktik ini umumnya lebih sering diterapkan organisasi nirlaba yang masih kecil. Beberapa lembaga menerapkannya dalam rangka transisi ke model *governance* yang lain.

4) Model *representational*

Anggota dewan mewakili dan tanggung jawab atas kepentingan "konstituen", maka ketika dewan mengambil perspektif ini secara ekstrem maka posisi direktur advokat sangat mungkin bertentangan dengan kepentingan lembaga.

5) Model tradisional (*traditional model*)

Dewan mengatur dan mengawasi operasi lembaga melalui komite yang telah didirikan tetapi fungsi manajemen mendelegasikan ke CEO atau level yang setara. Sebagian besar organisasi nirlaba, termasuk serikat lembaga kredit beroperasi dengan model ini. Kuncinya adalah bahwa dewan komite sering berfungsi paralel dengan staf atau departemen.

6) Model kebijakan (*policy model*)

Dewan mengatur melalui kebijakan yang menetapkan tujuan organisasi. Terdapat perbedaan yang jelas antara peran dewan (pengaturan kebijakan)

dan staf (mengimplementasikannya kebijakan dan bekerja disetiap harinya). Nama lainnya adalah *carver model*, dewan ditempatkan di "akhir" sebagai pemangku kebijakan utama dan staf fokus mengurus "sarana".

#### 7) Model *governance-as leadership*

Dewan dan manajemen bermitra secara dinamis. Tidak ada pembatas yang jelas yang membedakan pekerjaan dewan dan staf. Direksi bekerja dengan manajemen secara terpadu dan memahami bahwa anggota dewan seharusnya tidak menjadi manajer.

Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam upaya menerapkan *good corporate governance*, yaitu: (a) dewan direksi melakukan komunikasi efektif untuk menghilangkan asimetri informasi dalam lembaga, (b) melakukan *check and balances* untuk mewujudkan akuntabilitas dan menunjukkan pentingnya pengawasan internal, (d) konsep *leadership* harus melayani dan menjadi teladan, (e) menciptakan budaya organisasi positif, dan (f) menjamin kemudahan akses keuangan untuk mewujudkan transparansi<sup>100</sup>.

Penawaran 6 (enam) tahap untuk mewujudkan teori-teori *good corporate governance* ke ranah praktik<sup>101</sup>:

- 1) Dewan direksi menjaga interaksi dengan manajer, staf, dan para relasi yang merupakan elemen penting dalam lembaga sekaligus sebagai *stakeholder*. Interaksi melalui pertemuan formal dan informal untuk memantau perjalanan lembaga.

<sup>100</sup> Daigneault, Idem: *The Path to Good Governance*, Credit Union Magazine; (May 2005); Vol. 71 No. 5; ABI/INFORM Complete, hlm. 60

<sup>101</sup> *Ibid*, hlm. 60-61.

- 2) Memahami bahwa *governance* adalah masalah pembelajaran dan pertanggungjawaban. Penerapan *governance* bukan konsep yang selesai dan berhenti namun proses dan berkembang, maka sangat penting untuk memahami, mendiskusikan dan mendokumentasikan tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan lembaga, sebagai contoh lembaga dapat meminta pihak yang berpengalaman untuk membantu dewan dan komite pengawas melaksanakan tanggung jawabnya.
- 3) Dewan direksi menjalankan tugasnya, menilai pelaksanaan tata kelola lembaga, atau mengevaluasi kepemimpinan. Evaluasi menjadi alat yang penting dalam mewujudkan akuntabilitas, meningkatkan kualitas, menjamin efektivitas dan kelangsungan hidup lembaga.
- 4) Menetapkan komite baru untuk menindaklanjuti program lembaga berdasar penilaian internal berkala yang telah dilakukan. Sebuah komite harus meningkatkan kualitas papan, efektivitas, dan kelangsungan hidup masa depan. Hal ini juga berlaku dalam merekrut dan mengembangkan dewan yang bertalenta, dewan pengawas, dan anggota komite.
- 5) Memberdayakan sekretaris dewan untuk meningkatkan tata kelola. Keberadaan sekretaris dewan akan banyak membantu tugas-tugas teknis.
- 6) Membangun program etika dan kode etik untuk membentuk tenaga kerja dengan standar etika yang tinggi sebagai kunci mewujudkan struktur tata kelola yang kuat.

e. Konsep *Good Governance* dalam Kepemimpinan Islam

Nilai-nilai kebaikan universal dalam *good corporate governance* memiliki hubungan dengan konsep pengaturan lembaga untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang baik selaras dengan nilai-nilai Islam. Terkait dengan hal tersebut, perspektif ilmu keIslaman disebutkan belum ada kesepakatan untuk menyebut padanan kata *governance* dalam literatur Arab. Konsep kata yang paling dekat dengan '*governance*' dalam bahasa Arab adalah *al-ḥakimiya*, yang dalam makna tata kelola pemerintahan digunakan untuk mengidentifikasi *blueprint* sebuah tatanan sosial moral yang lebih tinggi dengan menyandarkan otoritas pengambilan keputusan pada kehendak Allah SWT, yaitu mengacu pada syariah<sup>102</sup>. Negara-negara Islam seperti Uni Emirat Arab kemudian merespon kebutuhan menerapkan *good corporate governance* dengan salah satunya mendirikan *ḥawkamah institute*<sup>103</sup>, yang berperan mengawal dan mendampingi praktik standar dan prinsip *corporate governance* baik untuk sektor privat maupun publik<sup>104</sup>.

Berdasarkan konsep kata *governance* sepadan dengan kata *al-ḥakimiya* yang mengandung makna tata kelola pemerintahan maka contoh ideal yang dapat dijadikan sebagai *role model* adalah kepemimpinan Rasulullah SAW

<sup>102</sup> Mervyn K. Lewis, *Islamic Corporate Governance*, Review of Islamic Economics, Vol. 9, No. 1, (2005), hlm. 14.

<sup>103</sup> Asosiasi internasional yang merupakan lembaga dengan misi untuk mempromosikan tata kelola perusahaan yang baik di Timur Tengah, Afrika Utara dan Asia Tengah, serta membantu negara-negara dalam mengembangkan dan melaksanakan GCG yang terintegrasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan negara lihat dalam Georg Binder, *Corporate Governance in Arab Countries*, Tesis Fakultas Ekonomi University of Vienna, Besim, 2009, hlm. 13-14. *Hawkamah Institute* awalnya digagas dan dipimpin oleh Dr. Nasser Saidi dan berkantor pusat di Dubai, saat ini dipimpin oleh Dr. Ashraf Gamal El Din (<http://www.hawkamah.org>)

<sup>104</sup> Haitham Nobanee, Nejla Ould Daoud Ellili, *The Impact of the Mandatory Corporate Governance Disclosures on the Banking Growth in UAE: Islamic versus Conventional Banks*, *Corporate Ownership & Control* / Volume 12, Issue 1, 2014, Continued - 8, hlm. 719.

dan *Khulafa ar Rasyidin ridhwanullah alaihi jamii'an*, sebagaimana isyarat dalam hadits berikut:

عن أبي نجیح العریاض بن ساریة رضي الله عنه قال : وعظنا رسول الله صلى الله عليه وسلم موعظة وجلت منها القلوب، وذرقت منها العيون، فقلنا : يا رسول الله، كأنها موعظة مودع، فأوصنا، قال : أوصيكم بتقوى الله عز وجل، والسمع والطاعة وإن تأمر عليكم عبد، فإنه من يعش منكم فسيرى اختلافا كثيرا. فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين عضوا عليها بالتواجد، وإياكم ومحدثات الأمور، فإن كل بدعة ضلالة

[رواه داود و الترمذي و قال : حديث حسن صحيح]

*Artinya: "Dari Abu Najih Al Irbadh bin Sariah radhiallahuanhu dia berkata: Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam memberikan kami nasehat yang membuat hati kami bergetar dan air mata kami bercucuran. Maka kami berkata: Ya Rasulullah, seakan-akan ini merupakan nasehat perpisahan, maka berilah kami wasiat. Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "Saya wasiatkan kalian untuk bertakwa kepada Allah ta'ala, tunduk dan patuh kepada pemimpin kalian meskipun yang memimpin kalian adalah seorang budak. Karena diantara kalian yang hidup (setelah ini) akan menyaksikan banyaknya perselisihan. Hendaklah kalian berpegang teguh terhadap ajaranku dan ajaran Khulafa ar Rasyidin yang mendapatkan petunjuk, gigitlah (genggamlah dengan kuat) dengan geraham. Hendaklah kalian menghindari perkara yang diada-adakan, karena semua perkara bid'ah adalah sesat" (Riwayat Abu Daud dan Turmuzi, dia berkata: Hasan Shahih)<sup>105</sup>.*

Kepemimpinan Rasulullah SAW dan para sahabat pilihan yang menggantikan dalam sistem kekhalifahan telah menyelenggarakan sistem tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada tegaknya kalimat tauhid dan *kemashlahatan* kaum muslimin dan keberhasilan mereka meletakkan dasar-dasar tata kelola pemerintahan yang baik berdasar ideologi ('*aqidah*) yang kuat<sup>106</sup>.

<sup>105</sup> Muhyiddin Yahya bin Syaraf Nawawi, *Hadits Arbain an Nawawiyah*, alih bahasa Abdullah Haidhir, Maktab Dakwah dan Bimbingan Jaliyat Rabwah, (2010), hlm. 83-85

<sup>106</sup> Abbas J. Ali, *Islamic perspectives on leadership: a model*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 2 Issues 2, (2009), hlm. 164-168

Khilafah Islamiyah merupakan sistem pemerintahan Islam yang dipimpin orang-orang terpilih bukan karena pangkat maupun keturunan namun “kualifikasi setara nabi” yang diangkat dengan pembaiatan dan telah berlangsung mulai tahun 632-660 M<sup>107</sup>, sistem pemerintahan dibentuk dengan menyinkronkan aspek politik dan agama. Aspek politik bermanfaat untuk menjamin tetap tegaknya *daar al islamiyah*, rumah besar kaum muslimin yang berfungsi menghilangkan tirani dan perpecahan, sedangkan aspek agama sangat penting untuk mengawal penegakan syariah, da’wah Islamiyah dan sebagai organisasi kekuasaan muslimin<sup>108</sup>. Tidak ada pemisahan antara negara dan agama dalam sistem kekhilafahan<sup>109</sup>, keduanya disatukan untuk menunjang satu dengan yang lain, negara dibutuhkan untuk mengawal kepentingan agama dan agama dijadikan landasan melaksanakan tata kelola negara. Tahapan masyarakat yang harus diperhatikan agar seorang khalifah dalam menjalankan amanah kekuasaan secara efektif. Tahap pertama *irtifaq*, adalah masyarakat dengan kondisi minim memiliki kode perilaku sosial. Tahap yang lebih tinggi adalah masyarakat sipil yang dipimpin oleh kemajuan ilmu pengetahuan. Tahap ketiga adalah keberadaan aturan dan norma sebagai solusi masalah perselisihan yang mungkin terjadi dalam masyarakat. Tahapan tertinggi adalah terwujudnya negara universal dengan otoritas dan kekuasaan yang sebenarnya untuk mengatur masyarakat

<sup>107</sup> Ira M. Lapidus, *The Golden Age: The Political Concepts of Islam*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 524, Political Islam (Nov., 1992), hlm. 14

<sup>108</sup> Shah Wali-Allah (1953) dalam Aziz Ahmad, *An Eighteenth-Century Theory of the Caliphate*, Studia Islamica, No. 28, (1968), hlm. 135-144.

<sup>109</sup> The Dynamis Team, *The Mohammedan Caliphate*, Studies: An Irish Quarterly Review, Vol. 5, No. 19 (Sept., 1916), hlm. 328

berdasarkan syariah Islam. Berdasarkan hal tersebut maka fungsi khalifah sebagai pemimpin tertinggi kaum muslimin adalah menjamin terwujudnya keadilan dengan benar dan tidak terjadi perselisihan satu sama lain, maka syarat menjadi seorang khalifah tidak sekadar memiliki kekuatan dan otoritas yang mutlak, tetapi juga karakter dan keteladanan. Khalifah adalah pemimpin dengan karakter *god-inspired function*, menjalankan kepemimpinan dengan melaksanakan ketaatan terhadap aturan Allah SWT<sup>110</sup>.

Makna konsep kepemimpinan dalam Islam mencakup dua makna, pertama bahwa kepemimpinan bukan sebagai legitimasi "tradisional" atas sebuah sistem kekuasaan (yang dapat menghantarkan penyalahgunaan kewenangan), namun lebih pada "rasional-hukum" eksposisi dari teks-teks dasar untuk menyelenggarakan hukum mewujudkan keadilan, maka dalam konteks Islam sebuah kepemimpinan adalah membunikan Al Quran dan Hadits dalam mengelola organisasi. Kedua, *prototype* dasar kepemimpinan adalah meneladani kehidupan Nabi Muhammad SAW dan para sahabat terpilih, yang dapat ditelusuri dalam *sunnah* baik dalam hadits maupun *atsar* sahabat<sup>111</sup>.

Berikut karakter kepemimpinan para pemimpin kaum muslimin yang dapat dijadikan teladan dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang baik:

- 1) Rasulullah Muhammad Shalallaahu alaihi wassalam.

<sup>110</sup> Shah Wali-Allah (1953) dalam Aziz Ahmad, *An Eighteenth*, hlm. 137.

<sup>111</sup> Darwish Almoharby Mark Neal , *Clarifying Islamic perspectives on leadership*, Education, Business&Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 6 Issues ¼, (2013), hlm. 157 - 158

Rasulullah *Shalallaahu alaihi wassalam* adalah penutup risalah kenabian dari seluruh ajaran *samawi* sebelumnya dengan membawa syariat Islamiyyah dengan konsep *ta'kid* (penegasan) dan *tatmin* (penyempurnaan)<sup>112</sup>. Lahir dengan nama Muhammad yang berarti terpuji atau penuh pujian, adalah anak laki-laki dari pasangan Abdullah dan Aminah yang lahir di Syuaib, Bani Hashim, Makkah pada waktu pagi, hari Senin 9 Rabiulawwal dipermulaan Tahun Gajah, hari tersebut bersamaan dengan tahun keempat puluh dalam pemerintahan Raja Kisra Anu Syirwan bertepatan 20 atau 22 April tahun 571 Masehi<sup>113</sup>.

Rasulullah SAW menghabiskan masa empat tahun pertama semasa kanak-kanak di padang pasir perkampungan Bani Saad, mendapat gelar *al-Amin* (terpercaya), memiliki kecerdasan akal dan kebijaksanaan budi pekerti, dikenal sebagai seorang yang jujur dan amanah di kaumnya, terkenal dengan hubungan sosial yang baik, selalu menepati janji, perjalanan hidup yang dilalui selalu mengikuti landasan yang lurus dan reputasi baik sejak sebelum diangkat menjadi Rasulullah. Kisah pengangkatan batu *hajar aswad* menunjukkan kemampuan sekaligus apresiasi yang tinggi masyarakat Makkah kepada beliau, dan menikah dengan Khadijah di usia 25 tahun<sup>114</sup>.

Beliau diangkat menjadi utusan Allah SWT ditandai dengan penerimaan wahyu di Gua Hira' pada usia 40 tahun, sebuah usia yang

<sup>112</sup> Said Ramadhan al-Buti, *Sirah Nabawiyah jilid I versi pdf*, (t.t.), hlm. 8.

<sup>113</sup> Menurut hitungan Muhammad Sulaiman al-Mansurpuri dan ditahqiq Falak Mahmud Basya dalam Safy al-Rahman al-Mubarakfuriy, *Seerah Nabawiyah Al Raheeq Al Makhtum versi pdf*, (t.t.), hlm. 20.

<sup>114</sup> Mustafa As-Syibaie, *Sirah Nabi Muhammad SAW; Pengajaran & Pedoman versi pdf*, (t.t), available at [www.mykonsis.org](http://www.mykonsis.org), hlm. 16-17.

matang dan ideal bagi seseorang dalam mengemban amanah besar, menyampaikan da'wah tauhid. Penyampaian da'wah diawali secara *sirr* dan kemudian *jahriyah* sampai kemudian Islam menjadi '*alamiyatul da'wah* yang dikenal dan diterima di seluruh dunia<sup>115</sup>. Berbagai rintangan berat berhasil beliau hadapi sampai puncaknya mampu menyelenggarakan sistem tata pemerintahan yang mewujudkan masyarakat madani, sebuah tatanan masyarakat yang berdasarkan cinta kasih dan saling membantu untuk memenuhi kebutuhan bersama<sup>116</sup>.

Rasulullah SAW meletakkan asas-asas penting bagi *daulah islamiyah*, yang tercermin pada tiga pekerjaan berikut: Pertama: pembangunan masjid, yang dijadikan pusat kegiatan, pengaturan kebijakan strategis maupun teknis. Kedua: mempersaudarakan sesama muslimin secara umum dan antara kaum *muhajirin* dengan kaum *anshar* secara khusus, guna memperkuat *ukhuwah islamiyah*. Ketiga: membuat perjanjian (*dustur*) yang mengatur kehidupan sesama kaum muslimin dan menjelaskan hubungan mereka dengan orang-orang di luar Islam secara umum dan dengan kaum Yahudi secara khusus, sehingga terwujud kehidupan bermasyarakat yang harmonis dalam lingkup negara Islam<sup>117</sup>.

## 2) Abu Bakar Ash Shidiq ra

Abu Bakar Ash Shidiq ra adalah salah satu *asabiquna al awalun* yang mendapat gelar *ash shidiq*, selalu membenarkan apa yang disampaikan

<sup>115</sup> Akram Diya' al Umuri, *Shahih Sirah Nabawiyah*, alih bahasa Farid Qurusy, dkk, (Jakarta: Pustaka As-Sunnah, 2010), hlm. 144-145.

<sup>116</sup> *Ibid*, hlm. 256-258

<sup>117</sup> Said Ramadhan al-Buti, *Sirah*, hlm. 1-2.

Rasulullah SAW khususnya pada peristiwa Isra' Mi'raj<sup>118</sup>. Keistimewaan beliau tercermin dalam *atsar* sahabat Utsman bin Affan ra. riwayat Muhammad bin al-Hanafiyah, dia berkata "*Kutanyakan pada ayahku siapa manusia yang paling baik setelah Rasulullah saw.*" Maka beliau menjawab, "*Abu Bakar!*" Kemudian kutanyakan lagi, "*Siapa setelahnya?*" Beliau menjawab, "*Umar.*" Dan aku takut jika dia menyebut Utsman sesudahnya maka kukatakan, "*Setelah itu pasti anda.* Namun beliau menjawab, "*Aku hanyalah salah seorang dari kaum muslimin*"<sup>119</sup>.

Berdasar keutamaan yang dimiliki diantara kaum muslimin sepeninggal Rasulullah SAW, beliau dibaiat menjadi khalifah (pemimpin umat Islam) yang pertama. Selama masa kepemimpinan beliau melakukan banyak hal terkait dengan da'wah Islamiyah, di sisi internal membenahi aqidah dengan mengembalikan kaum *murtadin* kembali ke pangkuan Islam, menindak kaum yang menolak membayar zakat, banyak peperangan beliau lakukan terutama pada orang-orang yang lemah iman dan menyatakan *riddah minal Islam* sepeninggal Rasulullah SAW. Sisi eksternal beliau melanjutkan dan melakukan ekspedisi da'wah dengan penaklukan beberapa wilayah, seperti Iraq, Syam, dan Jordania<sup>120</sup>.

### 3) Umar bin Khattab ra

Umar bin Khattab ra. adalah sahabat yang utama setelah Abu Bakar Ash Shidiq ra. mendapat julukan *al-faruq*, pembeda yang haq dan yang batil

<sup>118</sup> Mustafa As-Syibaie, *Sirah Nabi*, hlm. 29.

<sup>119</sup> Muhammad bin Shamil As-Sulami, *Al-Bidayah Wan Nihayah Ibnu Katsir: Masa Khulafa'ur Rasyidin*, alih bahasa Abu Ihsan Al Atsari, (Jakarta: Darul Haq, 2004), hlm. 34

<sup>120</sup> *Ibid*, hlm. 71-162

karena ketegasan sifat dan sikapnya. Rasulullah SAW pernah memohon kepada Allah SWT agar Islam dikuatkan satu diantara dua Umar dari Quraishy, Amr bin Hisyam (adik kandung dari ibunda Umar bin Khattab) atau Umar bin Khattab<sup>121</sup>, sementara Amr bin Hisyam tetap memusuhi Islam hingga dikenal sebagai Abu Jahal, maka Allah SWT memilih Umar bin Khattab ra. yang masuk Islam dan menjadi pembela agama yang membuat para musuh Islam gentar dan takut, bahkan setan sekalipun.

Beliau lebih senang disebut *amirul mukminin* setelah diangkat menjadi khalifah, karena merasa tidak pantas menjadi pengganti Rasulullah SWT dan Abu Bakar ra. yang sangat beliau cintai dan hormati. Cincin yang beliau kenakan bertuliskan: "*cukuplah kematian menjadi peringatan bagimu hai Umar*". Beliau yang kali pertama membuat penanggalan hijriyah, mengumpulkan manusia untuk shalat tarawih berjama'ah, pemimpin pertama yang langsung berkeliling di malam hari mengontrol rakyatnya di Madinah, yang kali pertama membawa tongkat pemukul untuk memberi pelajaran dan menghukum yang salah, yang kali pertama mendera peminum khamr dengan 80 kali cambukan, khalifah yang melakukan banyak penaklukan, yang kali pertama membuat kota-kota, membentuk tentara resmi negara, membuat undang-undang perpajakan, membuat sekretariat, menentukan gaji tetap, menempatkan para *qadhi*, membagi-bagi wilayah

---

<sup>121</sup> Yasin Ibrahim Hamu, 2002, "*Kupas tuntas Abu Jahal: Menguk tabir doa Rasulullah untuknya*", Mustaqim, Jakarta, hlm. 12

yang ditaklukkan seperti as-Sawad, Ahwaaz, wilayah pegunungan, wilayah Persia dan lain sebagainya<sup>122</sup>.

#### 4) Utsman bin Affan ra

Beliau adalah salah seorang dari sepuluh sahabat yang diberitakan masuk surga dan salah seorang anggota dari enam orang anggota *syura*. Khalifah ketiga meneruskan Umar bin Khattab ra. yang disepakati kaum *muhajirin* dan *anshar*, *imam mahdiyin* yang diperintahkan untuk mengikuti jejak mereka. Kemuliaan beliau dengan menikahi dua puteri Rasulullah SAW, Ummu Khultsum dan Ruqayyah, sehingga mendapat julukan *dzun nurain*, pemilik dua cahaya (bulan). Memiliki akhlak yang mulia, sangat pemalu, sangat dermawan dan terhormat<sup>123</sup>.

Utsman bin Affan ra. menjadi khalifah yang banyak menaklukkan berbagai negara bahkan menghabiskan Romawi hingga hanya tersisa Konstantinopel, sehingga wilayah negara Islam semakin lebar dan bertambah luas negara *muhammadiyah* ini serta sampailah misi Rasulullah SAW. Beliau menyelesaikan kasus hukum terkait pembunuhan Umar bin Khattab ra, Ubaidillah bin Umar bin Khattab membunuh puteri Abu Lu'lu'ah dan dua orang penghasut sebagai pembalasan. Utsman bin Affan ra. membebaskan Ubaidillah dan membayar diyat ke Baitul Maal dengan uang pribadi beliau. Beliau memecat gubernur yang meminjam uang dari Baitul Maal untuk kepentingan pribadinya<sup>124</sup>.

<sup>122</sup> Muhammad bin Shamil As-Sulami, *Bidayah*, hlm. 165-168

<sup>123</sup> *Ibid*, hlm. 292-295

<sup>124</sup> *Ibid*, hlm. 309 dan 322

Diantara jasa beliau yang besar dan kebaikan beliau yang agung, menyatukan kaum muslimin pada satu qira'ah dan dituliskannya bacaan al-Qur'an terakhir yang diajarkan oleh Jibril kepada Rasulullah SAW. Beliau mengumpulkan semua mushaf yang beredar di kalangan masyarakat yang berbeda dengan mushaf tersebut lalu membakarnya agar tidak menimbulkan perselisihan di kalangan kaum muslimin, maka ditulislah satu mushaf al-Qur'an untuk penduduk Syam, satu mushaf al-Qur'an untuk penduduk Mesir, satu mushaf al-Qur'an dikirim ke Bashrah, satu mushaf al-Qur'an dikirim ke Kufah, begitu juga ke Makkah dan Yaman dan satu mushaf al-Qur'an untuk Madinah. Mushaf-mushaf ini disebut dengan *Mushaf al-Aimma* atau *al-Uts-maniyah*, yang ditulis oleh Zaid bin Tsabit al-Anshary<sup>125</sup>.

Utsman bin Affan ra. menghadapi fitnah dalam kepemimpinan beliau, di akhir masa kekhalifahan dimotori oleh Abdullah bin Saba' Al Yahudiy menebar fitnah keji pada penduduk Mesir mengenai praktik *nephotisme* dalam pemerintahan sang khalifah dan mengajak untuk memberontak. Meluasnya fitnah yang dikhawatirkan mempengaruhi persatuan umat Islam diredam oleh khalifah Utsman bin Affan ra. dengan cara *sterilisasi*, memindahkan penduduk yang sudah teracuni provokasi pemberontakan ke daerah lain yang bersih untuk di"jinakkan" hatinya, cara lain adalah mengumpulkan seluruh gubernur untuk bermusyawarah diminta pendapat solusi terbaik, mulai dari diperangi maupun dikirim untuk berjihad, tetap

---

<sup>125</sup> *Ibid*, hlm. 310

dipilih solusi tidak dengan kekerasan, ditegakkan hujjah dengan cara dinasehati karena dianggap orang yang tidak mengetahui, memenuhi tuntutan pergantian struktur pemerintahan yang dianggap bermasalah oleh para pembangkang tersebut<sup>126</sup>.

#### 5) Ali bin Abi Thalib ra

Ali bin Abi Thalib ra. adalah keponakan sekaligus menantu Rasulullah saw. dari puteri beliau, Fathimah az-Zahra. Keutamaan beliau sebagai *asabiqunal awwaluun*, beliau adalah anak kecil yang kali pertama masuk Islam, sebagaimana halnya Khadijah adalah wanita yang kali pertama masuk Islam, Zaid bin Haritsah adalah budak yang kali pertama masuk Islam, Abu Bakar ra adalah lelaki merdeka yang kali pertama masuk Islam<sup>127</sup>. Beliau adalah *khulafa ar-rasyidin* yang terakhir dan menghadapi banyak fitnah semasa kepemimpinannya, namun selalu mengupayakan persatuan kaum muslimin berdasar Al Quran dan Hadits, beliau berkata: *"Putuskanlah hukum seperti kalian memutuskannya dahulu. Sesungguhnya aku membenci perselisihan. Upayakanlah agar kaum muslimin satu jama'ah, atau aku mati sebagaimana sahabat-sahabatku mati"*<sup>128</sup>.

Tanggungjawab beliau nampak dalam *atsar* berikut: *"Abul Qasim al-Baghawi berkata, "Kakekku menceritakan kepadaku, ia berkata, Ali bin Hasyim telah bercerita kepadanya dari Shalih, penjual goni bahwa neneknya berkata, 'Aku pernah melihat Ali membeli kurma seharga satu dirham. Lalu ia bawa dengan kain selimutnya. Seorang lelaki berkata,*

<sup>126</sup> *Ibid*, hlm. 324-325

<sup>127</sup> *Ibid*, hlm. 353

<sup>128</sup> *Ibid*, hlm. 360

'Wahai Amirul Mukminin, biar aku saja yang memikulnya untukmu.' Ali berkata, 'Kepala keluarga lebih berhak untuk memikulnya'<sup>129</sup>. Perhatian terhadap ilmu menjadikan beliau dikenal sebagai sahabat Rasulullah SAW yang luas keilmuannya, bukti kedalaman ilmu yang memancarkan kebijaksanaan dan melahirkan keadilan salah satunya mengatasi masalah harta rampasan perang Jamal, dengan tujuan memuliakan *ummul mukminin*, Aisyah ra<sup>130</sup>.

Kisah-kisah mengenai keutamaan kepemimpinan Rasulullah SAW dan Khalifah ar Rasyidin memberi banyak *ibrah* yang dapat diambil baik dari sudut pandang kepribadian maupun tata kelola organisasi kenegaraan. Keteladanan mereka *ridwanullah alihi jamii'an* dapat dirumuskan menjadi konsep teladan dalam menentukan kualifikasi kepemimpinan ideal yang bersumber pada ajaran agama.

Kualifikasi kepemimpinan yang ideal dalam Islam mengacu pada aspek moral Qur'ani, sehingga seorang khalifah (pemimpin dalam Islam) harus memiliki kualifikasi dasar sebagai berikut: (a) sabar (*patience/sabr*) makna di dalamnya adalah memiliki sifat kemantapan hati dalam bertindak (*resolve/azm*) dan sabar dilandasi ilmu yang memancarkan kebijaksanaan (*forbearance/hilm*), (b) berilmu (*knowledge/ilm*) makna di dalamnya menguasai ilmu pengetahuan (*knowlegde/ilm*) dan bijaksana (*wisdom/hikmah*), (c) kecakapan dalam berbicara (*eloquence/fasahah*) makna di dalamnya kemampuan menyampaikan ide gagasan secara fasih

<sup>129</sup> *Ibid*, hlm. 365

<sup>130</sup> *Ibid*, hlm. 403

dan jelas, yang salah satu manfaatnya untuk meminimalkan multi tafsir, (d) berwibawa (*enterprise/iqdam*) makna di dalamnya teguh pendirian, totalitas, dan *al akhdh bi quwwah*, berusaha semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki untuk mewujudkan cita-cita, (e) dermawan dan murah hati (*leniency/lin*) makna di dalamnya sopan santun, murah hati, dan merakyat, (f) keyakinan (*conviction/yaqin*) makna di dalamnya memiliki keyakinan, komitmen, tidak mudah diombang-ambing oleh keadaan atas sesuatu yang benar yang dengannya seorang pemimpin memiliki karisma<sup>131</sup>.

Pemimpin perspektif Islam juga harus didukung kompetensi sebagai berikut<sup>132</sup>:

- 1) Primer: benar dan jujur (*righteous*), terpercaya (*trustworthy*), berpengetahuan (*knowledgeable*), konsisten (*consistent*), kerjasama (*cooperation*), moderasi (*moderation*).
- 2) Akuntabilitas: bertanggungjawab kepada Allah SWT, bertanggungjawab kepada mitra-bawahan (*fellow-being*).
- 3) Sekunder: hamba/pelayan (*servant*), orator (*eloquence*), sabar (*forbearance*), berjiwa wirausaha (*enterprise*), kemanusiaan (*humanity*), ketegasan dalam memutuskan (*resolve*), teguh pendirian (*conviction*), percaya pada mitra-bawahan (*delegation*).

Atribut yang dapat dikembangkan menjadi *core value* kepemimpinan dalam Islam<sup>133</sup>:

<sup>131</sup> Louay Safi, *Leadership and Subordination: an Islamic Perspective*, The American Journal of Islamic Social Science Vol. 12 No. 2, (t.t.), hlm. 208-212.

<sup>132</sup> Abdus Sattar Abbasi, Kasyif ur Rehman, Amna Bibi, *Islamic Leadership Model and Accountability Perspective*, World Applied Science Journal Vol 9 No.3, (2010), hlm. 230-238.

- 1) Personal *piety* (taqwa): terpercaya (*ittimaniyyah*), adil ('*adalah*), tulus hati (*ikhlas*), jujur terpercaya (*amanah*), pandai bersyukur (*syukur*), berani dalam benar (*syujaah*).
- 2) Moral (akhlak): peduli (*ihitimam*), bekerjasama (*ta'awun/musa'adah*), sopan santun (*mulaṭafah/wadha'ah*), toleransi (*tasaamuh*), dan memberi perhatian (*ihthiram/ri'ayah*).
- 3) Kualitas (*itqan*): tepat guna (*syiddah al-maf'ul*), berdaya guna (*iqtidar/fa'aliyyah*), semangat pembaharuan (*tajdid/ihtdas*), disiplin (*intizam*), komitmen (*iltizam/iida'*), dan semangat untuk terus belajar (*ta'allum*).

f. *Good Corporate Governance* Islami

Peran penting kepemimpinan dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang baik menempati posisi sentral, namun harus didukung infrastruktur yang mampu menjamin terwujudnya prinsip-prinsip *good corporate governance*. Beberapa ilmuwan muslim memaparkan karakteristik *corporate governance* perspektif Islam dan membandingkannya dengan perspektif konvensional yang dapat dijadikan acuan sebuah implementasi tata kelola yang baik.

Ide *good corporate governance* secara umum merupakan konsep yang jelas dan dapat diterima secara universal untuk mewujudkan kebaikan, karena berkaitan dengan struktur-struktur hukum dan organisasi yang akan

---

<sup>133</sup> Dahlena Sari Marbun, *Attributions and requirements of Islamic leadership*, Management Research Review, Vol. 36 Issues 4, (2013), hlm. 379 – 387.

terlihat hanya setelah adanya integritas internal perusahaan yang menghubungkan antara variabel penting yang didukung oleh kebijakan, program dan koalisi strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kebaikan hasil dan konsep universal yang dibangun menunjukkan seolah penerapan *corporate governance* bersifat bebas nilai, namun tingkatan responsibilitas perusahaan, untuk level tertinggi adalah ketika tujuan perusahaan merespon kepentingan masyarakat dan tidak semata-mata memaksimalkan keuntungan<sup>134</sup>, yang tentu ketika pembahasan perusahaan menyangkut permasalahan laba maka sangat erat kaitannya dengan sudut pandang pelaksanaannya.

Berawal dari hal tersebut maka penerapan *corporate governance* dalam sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh nilai (*value*), termasuk salah satunya adalah perspektif Islam. Sebagaimana inti risalah kenabian Rasulullah Muhammad SAW dan para nabi sebelumnya adalah *tauhid*, maka konsep penunggalan ketuhanan Allah SWT menjadi *core value* sekaligus pembeda *corporate governance* perspektif Islam dengan perspektif non Islam yang menjadikan rasionalisme dan rasionalitas sebagai landasan epistemologi<sup>135</sup>, cenderung mengedepankan wewenang dan kekuasaan dalam bertindak, individualis dan lebih memberikan kemandirian

---

<sup>134</sup> Robert A.G. Monks, Nell Minow, *Corporate*, hlm. 58-59

<sup>135</sup> Masudul Alam Choudhury, Mohammad Ziaul Hoque, *Corporate governance in Islamic perspective*, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 6 Issues 2, (2006), hlm. 116 – 128.

*agential*<sup>136</sup>. Tauhid sebagai *core value* mengacu pada keumuman prinsip ekonomi Islam yang bersifat ketuhanan (*godly*), beretika (*ethical*), menjunjung nilai-nilai kemanusiaan (*humanly*), dan berasaskan keadilan dan keseimbangan (*moderate & balanced*)<sup>137</sup>. Berikut epistemologi fundamental dalam membangun *corporate governance* perspektif Islam:

- a) Menetapkan kombinasi variabel sosio-ekonomi dan strategis di bawah aturan yang diturunkan dari *maqasid asshari'ah* dalam mengidentifikasi kesatuan pengetahuan dalam sistem
- b) Menentukan formalisme kekuatan pendukung pedoman perilaku organisasi berikut pengukurannya
- c) Mendapatkan simpulan dan keberlanjutan belajar dengan segala perbaikan dan proses pengambilan keputusan<sup>138</sup>.

Selain tauhid sebagai landasan epistemologi dalam membangun *good corporate governance* perspektif Islam, juga harus didukung keberadaan *syariah board* dan pemahaman yang baik terhadap *maqashid asshariah* sekaligus penerapannya. Berikut perbedaan pendekatan menerapkan *good corporate governance* yang menunjukkan perbedaan perspektif Islam

<sup>136</sup> Masudul Alam Choudhury, Mohammad Nurul Alam, *Corporate governance in Islamic perspective*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 6 Issues 3, (2013), hlm. 180 – 199.

Alexandre Santos Pinheiro, Alexandre de Pádua Carrieri, Nathália de Fátima Joaquim, *Exploring Corporate Governance: The Behavior of Characters from the Viewpoint of Academic Authors' Discourses\**, R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 24, n. 63, hlm. 231-242, set./out./nov./dez. 2013

<sup>137</sup> Khalifa (2003) dalam Abdussalam Mahmoud Abu-Tapanjeh, *Corporate Governance from the Islamic Perspective: a Comparative Analysis with OECD Principles*, Critical Perspectives on Accounting 20, (2009), hlm. 557.

<sup>138</sup> Masudul Alam Choudhury and Mohammad Nurul Alam, 2013, "*ibid*", hlm. 192.

mengenai pentingnya keberadaan dan peran sebuah lembaga syariah dan pemahaman *maqashid as-shariah*<sup>139</sup>:

Tabel II Pendekatan alternatif untuk menerapkan GCG

Dasar Pengambilan Keputusan	<i>Managed Corporation Model</i>	<i>Sosially Responsive Corporation</i>	<i>Islamic Corporate Governance</i>
Konsep hukum: Pihak pengambil keputusan	CEO dan manajemen senior	Proses pengawasan eksekutif	Melalui <i>shuratic process</i> : konsultasi dan konsensus
Konsep ekonomi: Tujuan keputusan	Memaksimalkan keuntungan dan memaksimalkan nilai pemegang saham	<i>Shareholders</i>	Lembaga <i>hisbah</i>
Konsep akuntansi: Sumber dan akuntabilitas	Tata kelola keuangan oleh pemegang saham dan <i>supplier of financial</i>	Perusahaan bertanggung jawab pada: ekonomi, sosial, dan akuntabilitas lingkungan	Proses pengawasan syariah dan <i>religious audit</i>

Sumber: Lewis, *Islamic*, hlm. 19


Berdasarkan landasan bangunan yang berbeda maka *good corporate governance* perspektif Islam memiliki prinsip-prinsip yang khas dan tidak sama dengan yang perspektif konvensional, bahkan dengan OECD yang nyata sudah dijadikan pedoman dan diterapkan di 30 negara di dunia. Berikut perbandingannya<sup>140</sup>:

<sup>139</sup>Mengenai struktur yang dapat mendukung penerapan GCG dapat mengadopsi penawaran Nasser M. Suleiman, 2000, "Corporate Governance in Islamic Banks", Society and Economy in Central and Eastern Europe, Vol. 22, No. 3, hlm. 104.

<sup>140</sup> Abdussalam Mahmoud Abu Tapanjeh, *Corporate Governance from the Islamic Perspective: a Comparative Analysis with OECD Principles*, Critical Perspectives on Accounting 20 (2009), hlm. 564-565

Tabel III Perbandingan Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip	Prinsip OECD dan Anotasi	Prinsip Islam
1	<p>Meletakkan dasar-dasar kerangka kerja untuk mewujudkan <i>corporate governance</i> yang efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menawarkan pasar yang transparan dan efisien yang taat pada aturan hukum dan adanya pembagian tanggung jawab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menawarkan transaksi bisnis berlandaskan etika syariah</li> <li>• Meyakini terjadinya laba maupun rugi dalam berbisnis</li> <li>• Keadilan dan kesejahteraan sosial menjadi asas pokok bisnis berlandaskan kewajiban sosial dan spiritual</li> <li>• Seluruh transaksi bisnis bebas dari riba</li> </ul>
2	<p>Menjamin hak pemegang saham dan fungsi pokok bagi pemilik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjamin hak-hak dasar para pemegang saham</li> <li>• Memberikan ruang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada forum rapat umum</li> <li>• Pembentukan struktur dan pengaturan pasar untuk kontrol pada perusahaan</li> <li>• Memberikan hak kepemilikan seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham institusional</li> <li>• Memfasilitasi proses konsultatif antara pemegang saham dan pemegang saham institusional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemilikan properti adalah amanah dari Allah SWT</li> <li>• Masyarakat menjadi <i>stakeholder</i></li> <li>• Akuntabilitas tidak hanya kepada para <i>stakeholder</i>, tetapi juga kepada Allah SWT, pemilik segala sesuatu dan yang utama</li> </ul>
3	<p>Memberikan perlakuan adil bagi <i>shareholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi perlindungan pada pemegang saham minoritas dan asing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengedepankan nilai-nilai keadilan</li> <li>• Mendistribusi kekayaan secara adil bagi semua <i>stakeholders</i> dan memberikan <i>zakat</i></li> </ul>

		<p>dan <i>sadaqah</i> bagi yang kekurangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan kesejahteraan individu dan sosial dengan baik, keseimbangan kewajiban moral dan spiritual</li> <li>• Membangun kesetaraan</li> </ul>
4	<p><b>Peran <i>stakeholders</i> dalam <i>corporate governance</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan <i>enterprise</i> untuk pekerjaan menciptakan kemakmuran secara keberlanjutan dalam perusahaan financial</li> </ul>  <p>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntabilitas Islam untuk menggapai <i>falah</i> dan berorientasi pada kesejahteraan sosial</li> <li>• Transaksi yang dilakukan membedakan halal dan haram</li> <li>• Mewujudkan kesejahteraan individu dan sosial baik masalah spiritual dan material</li> <li>• Memperhatikan masyarakat keseluruhan.</li> </ul>
5	<p><b>Pengungkapan dan transparansi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengungkapan dan transparansi seluruh hal yang <i>matters</i> terkait perusahaan</li> <li>• Pengungkapan dan transparansi menyangkut masalah finansial</li> <li>• Pengungkapan dan transparansi menyangkut perihal kinerja, kepemilikan dan tata kelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntabilitas merupakan kepatuhan pada syariah</li> <li>• Kontrol dan akuntabilitas perusahaan kepada semua <i>stakeholders</i> berorientasi pada kepentingan <i>socio-economic</i>.</li> <li>• Keadilan, kesetaraan, kebenaran, dan</li> </ul>

		<p>transparansi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntabilitas yang lebih luas diwujudkan dengan kesesuaian antara laporan akuntansi maupun pengungkapan dengan lisan</li> </ul>
6	<p>Tanggungjawab dewan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan bimbingan strategis</li> <li>• Memantau kinerja manajemen</li> <li>• Menjaga akuntabilitas perusahaan dan <i>stakeholders</i></li> </ul>  <p>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntabilitas tidak hanya ditujukan untuk perusahaan, dewan, atau <i>stakeholders</i> namun kepada Allah SWT, Dzat yang telah memberikan kesuksesan</li> <li>• Memberikan bimbingan holistik dan integratif</li> <li>• Membuka ruang negosiasi dan mau bekerjasama</li> <li>• Memfasilitasi konsultasi dan melakukan konsensus untuk mendapatkan keputusan yang tepat terkait dengan <i>stakeholders</i></li> </ul>

Sumber: Abu Tapanjeh, *Corporate*, hlm. 564-565.

Prinsip *good corporate governance* perspektif Islam juga berkembang sampai ke Indonesia seiring pertumbuhan bisnis dan entitas syariah yang direspon KNKG dengan mengeluarkan Pedoman Umum *Good Governance* Bisnis Syariah (GGBS). Pedoman ini dikeluarkan karena kesadaran bahwa nilai-nilai dan prinsip *good corporate governance* yang telah dikeluarkan KNKG sebelumnya memiliki nilai universal, karena asas dan aspek-aspek

lain dari GCG terdapat kesesuaian dan memiliki landasan dalam al-Qur'an dan hadits<sup>141</sup>, dan termasuk istilah universal adalah mencakup makna dapat diterapkan baik di lembaga berorientasi laba maupun non laba, meskipun pedoman yang dikeluarkan berjudul bisnis syariah.

Prinsip dasar *good corporate governance* perspektif Islam melandaskan diri bahwa pencapaian tujuan organisasi memerlukan sistem penataan yang teratur dan tidak berjalan sendiri-sendiri, sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Quran Surat Ali Imran: 103;



وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

*“dan berpeganglah kamu semua kepada tali (agama) Allah secara bersama-sama.....”*

Rasulullah SAW bersabda dari Aisyah ra.: “Sesungguhnya Allah menyukai seseorang yang melakukan pekerjaan dengan baik dan cakap (*itqan*)” (H.R. Muslim), pada riwayat yang lain dinyatakan dengan kata “ihsan” atau yang terbaik. Menurut Ali bin Abi Thalib r.a. bahwa sebuah kebenaran tanpa sistem keteraturan/pengelolaan yang baik akan dikalahkan oleh kebatilan yang dikelola dengan baik/teratur (*haqqun bilaa nizhamin yaglibuhu baṭilun bi nizamin*), sehingga entitas bisnis syariah harus dijalankan secara teratur sebagaimana dimaksud dalam GGBS<sup>142</sup>.

Tata kelola yang baik dalam entitas syariah dapat dilaksanakan dengan atmosfer dan kondisi yang mendukung, sehingga penciptaan prakondisi

<sup>141</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman Umum Good Governance Bisnis Syariah*, 2011, hlm. 4.

<sup>142</sup> *Ibid*, hlm. 25

menjadi sebuah konsekuensi rangka keberhasilan penerapan prinsip dasar GGBS. Kondisi yang dimaksud adalah sebuah keadaan yang memungkinkan agar bisnis dapat berkembang dengan tetap mendasarkan pada kaidah-kaidah syariah, yang ditinjau berdasarkan perspektif spiritual dan operasional. Makna perspektif spiritual adalah bahwa penerapan GGBS membutuhkan komitmen ketakwaan atas berbagai hal terkait kegiatan bisnis, sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Qur'an Surat al-A'raf (7): 96;

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَأَتَقُوا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

*“Jikalau sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertaqwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatan mereka sendiri.”*

sedangkan perspektif operasional, bahwa penerapan GGBS menuntut berfungsinya empat pilar yaitu negara, ulama, pelaku bisnis syariah dan masyarakat<sup>143</sup>, untuk menunjukkan bahwasanya keberhasilan penerapan *good corporate governance* membutuhkan komitmen dan sinergisitas bersama pihak-pihak yang berkepentingan.

Penerapan *good corporate governance* perspektif Islam menjadikan tauhid sebagai *value core*, membentuk keberadaan dan peran lembaga syariah, meningkatkan pemahaman terhadap *maqashid ash-shariah*, dan didukung komitmen dan sinergisitas pilar-pilar pelaksana. Hal ini merupakan gambaran konsep *good corporate governance* Islami yang dapat

<sup>143</sup> *Ibid*, hlm. 9

dijadikan pijakan dalam merumuskan asas-asas tata kelola yang baik untuk diterapkan di lembaga-lembaga entitas syariah, termasuk KNKG yang mengeluarkan pedoman umum *good governance bisnis syariah* (GGBS).

Pedoman Umum GGBS telah menjadikan empat sifat nabi dalam merumuskan asas *good corporate governance* perspektif Islam. Kesatuan sifat *shidiq, fathanah, amanah* dan *tabligh* disingkat dalam akronim *ShiFAT*, dinilai sejalan dengan asas GCG yang berlaku secara umum dalam dunia usaha. Berdasarkan nilai-nilai keempat sifat nabi tersebut kemudian di-breakdown prinsip-prinsip *good corporate governance* perspektif Islam yang disingkat dalam akronim “TARIK”, yaitu: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan<sup>144</sup>.

#### 1) Transparansi

Prinsip syariah mengenai transparansi/keterbukaan ditegaskan dalam al-Quran Surat al-Baqarah (2): 282

وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ .....  
 “..... dan transparankanlah (persaksikanlah) jika kalian saling bertransaksi...”,

dan berdasarkan hadits yang menyatakan

مَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا وَالْمَكْرُ وَالْخِدَاغُ فِي النَّارِ

“Barangsiapa yang berbuat curang kepada kami maka dia bukan dari golongan kami, dan makar serta penipuan itu di neraka.” (Hasan Shahih, HR. At-Thabarani dalam kitab Mu’jam Al-Kabir dan Ash-Shaghir dengan sanad yang bagus dan Ibnu Hibban dalam kitab Shahih-nya. Shahih At-Tarhib, 2/159 no. 1768)<sup>145</sup>.

<sup>144</sup> *Ibid*, hlm. 16-19

<sup>145</sup> <http://catatdita.tumblr.com/post/18105024360/muamalah-yang-mengandung-kezaliman-di-antara> diakses pada Sabtu, 18 April 2015 jam 08.30

Prinsip transparansi (*transparency*) mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*) dan penyediaan informasi yang memadai dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Transparansi diperlukan agar pelaku bisnis syariah menjalankan bisnis secara obyektif dan sehat. Pelaku bisnis syariah harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan yang sesuai dengan ketentuan syariah. Oleh karena itu, maka:

- a) Pelaku bisnis syariah harus menyediakan informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b) Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi organisasi, kondisi keuangan, susunan pengurus, kepemilikan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GGBS serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi entitas bisnis syariah.
- c) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh pelaku bisnis syariah tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan organisasi sesuai dengan peraturan perundangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

d) Kebijakan organisasi harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan<sup>146</sup>.

## 2) Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan asas penting dalam bisnis syariah sebagaimana disebut dalam al-Quran Surat al-Isra (17): 84;

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

*“Katakanlah setiap entitas bekerja sesuai dengan posisinya dan Tuhan kalian yang lebih mengetahui siapa yang paling benar jalannya diantara kalian”.*

dan dalam ayat 36:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

*“..... Dan janganlah kamu berbuat sesuatu tanpa pengetahuan atasnya, sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semua itu akan dimintai pertanggungjawaban”.*

Tanggungjawab atas perbuatan manusia dilakukan baik di dunia maupun di akhirat, yang semuanya direkam dalam catatan yang akan dicermatinya nanti, sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Quran Surat al-Isra (17): 14;

أَقْرَأْ كِتَابِكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾

*“Bacalah kitabmu (laporan pertanggungjawabanmu). Cukuplah kamu pada waktu itu mengevaluasi dirimu sendiri.”*

Akuntabilitas (*accountability*) mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya. Pelaku bisnis

<sup>146</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman*, hlm. 16

syariah harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Bisnis syariah harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan pelaku bisnis syariah dengan tetap memperhitungkan pemangku kepentingan dan masyarakat pada umumnya. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Oleh karena itu, maka:

- a) Pelaku bisnis syariah harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi bisnis syariah.
- b) Pelaku bisnis syariah harus meyakini bahwa semua elemen organisasi dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GGBS.
- c) Pelaku bisnis syariah harus memastikan adanya sistem pengendalian yang efektif dalam pengelolaan organisasi.
- d) Pelaku bisnis syariah harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran organisasi yang konsisten dengan sasaran bisnis yang digeluti, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- e) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap elemen organisasi dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis syariah dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

f) Pelaku bisnis syariah harus meyakini bahwa semua prosedur dan mekanisme kerja dapat menjamin kehalalan, *tayyib*, *ikhshan* dan *tawazun* atas keseluruhan proses dan hasil produksi<sup>147</sup>.

### 3) Responsibilitas

Asas responsibilitas (*responsibility*) menjadikan pelaku bisnis syariah harus mematuhi peraturan perundang-undangan dan ketentuan bisnis syariah, serta melaksanakan tanggung-jawab terhadap masyarakat dan lingkungan.

Allah SWT berfirman dalam al-Quran Surat an-Nisa (4): 59;

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيْ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط

“Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kepada Allah, kepada Rasul, dan kepada ulil amri diantara kamu.....”.

Kaidah dalam ushul fiqh yang diturunkan dari sabda Rasulullah SAW, *al-kharaj biddaman*, usaha adalah sebanding dengan hasil yang akan diperoleh, yang maknanya bahwa risiko yang berbanding lurus dengan hasil yang akan didapat (*return*). Berdasarkan asas pertanggungjawaban ini maka entitas bisnis syariah dapat memelihara kesinambungan hidupnya dalam jangka waktu panjang dan mendapat pengakuan sebagai pelaku bisnis yang baik (*good corporate citizen*). Oleh karena itu, maka:

a) Pelaku bisnis syariah harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan bisnis syariah dan perundangan, anggaran dasar serta peraturan internal pelaku bisnis syariah (*by-laws*).

<sup>147</sup> *Ibid*, hlm. 16-17

- b) Pelaku bisnis syariah harus melaksanakan isi perjanjian yang dibuat termasuk tetapi tidak terbatas pada pemenuhan hak dan kewajiban yang yang disepakati oleh para pihak.
- c) Pelaku bisnis syariah harus melaksanakan tanggung jawab sosial antara lain dengan peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar tempat berbisnis, dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai. Pelaksanaan tanggung jawab sosial tersebut dapat dilakukan dengan cara membayar zakat, infak dan sadaqah<sup>148</sup>.

#### 4) Independensi

Asas independensi (*independency*) mewajibkan bisnis syariah harus dikelola secara independen sehingga masing-masing pihak tidak boleh saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun. Independensi terkait dengan konsistensi atau sikap *istiqamah* yaitu tetap berpegang teguh pada kebenaran meskipun harus menghadapi risiko. Allah SWT berfirman dalam al-Quran Surat Fushshilat (41): 30;

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشُرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

*"Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa sedih; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu".*

<sup>148</sup> *Ibid*, hlm. 17-18.

Independensi merupakan karakter manusia yang bijak (*ulul al-bab*) yang dalam al-Qur'an disebutkan sebanyak 16 kali, yang diantara karakternya adalah:

الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ<sup>ج</sup>

“Mereka yang mampu menyerap informasi (mendengar perkataan) dan mengambil keputusan (mengikuti) yang terbaik (sesuai dengan nuraninya tanpa tekanan pihak manapun)” (al-Quran Surat az-Zumar (39): 18).

Oleh karena itu, maka:

- a) Pelaku bisnis syariah harus bersikap independen dan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- b) Masing-masing organ Perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan peraturan perundangan dan ketentuan syariah, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.
- c) Seluruh jajaran bisnis syariah harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya<sup>149</sup>.

##### 5) Kewajaran dan Kesetaraan

Kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan. Allah SWT berfirman dalam al-Quran Surat al-Maidah (5): 8;

<sup>149</sup> *Ibid*, hlm. 18

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتَٰنُ قَوْمٍ  
عَلَىٰ ءَآلَا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ إِنَّ اللّٰهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ



*“Wahai orang-orang yang beriman hendaklah kamu menjadi orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap orang (golongan) lain menyebabkan kamu tidak berlaku adil. berlaku adillah kamu karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah karena Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan.”*

Asas kewajaran (*fairness*) merupakan salah satu manifestasi adil dalam dunia bisnis. Setiap keputusan bisnis, baik dalam skala individu maupun lembaga, hendaklah dilakukan sesuai kewajaran dan kesetaraan sesuai dengan apa yang biasa berlaku, dan tidak diputuskan berdasar suka atau tidak suka. Pada dasarnya, semua keputusan bisnis akan mendapatkan hasil yang seimbang dengan apa yang dilakukan oleh setiap entitas bisnis, baik di dunia maupun di akhirat. Pelaku bisnis syariah dalam melaksanakan kegiatan harus senantiasa memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan, berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Oleh karena itu, maka:

- a) Pelaku bisnis syariah harus memberikan kesempatan pada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan organisasi serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.

- b) Pelaku bisnis syariah harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan.
- c) Pelaku bisnis syariah harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan pegawai, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin (*gender*) dan kondisi fisik.
- d) Pelaku bisnis syariah harus bersikap *tawazun* yaitu adil dalam pelayanan kepada para nasabah atau pelanggan dengan tidak mengurangi hak mereka, serta memenuhi semua kesepakatan dengan para pihak terkait dengan harga, kualitas, spesifikasi atau ketentuan lain yang terkait dengan produk yang dihasilkannya<sup>150</sup>.

Implementasi *good corporate governance* perspektif Islam akan semakin bermakna ketika diselaraskan dengan muatan etika sesuai prinsip syariah yang merupakan acuan moral sebagai bagian dari wujud *akhlaqul karimah*, sebagaimana dalam bisnis syariah yang harus memenuhi nilai-nilai dasar (*core values*) yaitu jujur, adil, amanah dan ihsan.

a) Jujur

Kejujuran merupakan ajaran moral yang amat penting dalam berbisnis, sebab Allah SWT memerintahkan kita untuk berbuat jujur sebagaimana firman-Nya dalam al-Quran Surat At-Taubah (9): 119

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

<sup>150</sup> *Ibid*, hlm. 18-19

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu sekalian kepada Allah dan jadilah orang-orang yang jujur.”

Sebaliknya Allah SWT mengancam orang-orang yang tidak jujur, termasuk dalam berbisnis, seperti tindakan *fraud*, suap dan mengurangi timbangan sebagaimana firman-Nya dalam al-Quran Surat al-Muthaffifin (83): 1-3;

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi”<sup>151</sup>.

b) Adil

Adil merupakan akhlak (etika) yang menempatkan para pihak pada tempatnya dalam arti tidak boleh ada zalim atau saling menzalimi, sebagaimana hadits Rasulullah Saw yang menyatakan: “*adil adalah menempatkan sesuatu pada tempatnya, sementara zalim adalah menempatkan sesuatu tidak pada tempatnya*”. Dalam kaitannya dengan bisnis, adil dapat dipahami dengan memenuhi hak-hak pihak-pihak yang berinteraksi dalam kegiatan bisnis antara lain dengan menyempurnakan neraca sesuai dengan yang semestinya, sesuai firman Allah SWT dalam surat al-Isra (17): 35;

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزَنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ

“Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan neraca yang benar...”<sup>152</sup>.

<sup>151</sup> *Ibid*, hlm. 20

<sup>152</sup> *Ibid*, hlm. 20

## c) Amanah

Amanah merupakan komitmen untuk memenuhi atau melaksanakan tugas dan atau kesepakatan, dalam rangka menjaga kepercayaan dari pihak lain. Keberuntungan orang-orang yang beriman salah satunya disebutkan dalam al-Quran Surat al-Mu'minun (23): 8;

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

*“Dan orang-orang yang memelihara amanah (yang dipikulnya) dan janji-janji.”*

Perjanjian kesepakatan dalam berbagai bentuknya, termasuk kontrak dalam dunia bisnis dan berbagai transaksi, harus dilakukan dengan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya, jangan sampai mengkhianati amanah perjanjian tersebut. Pengkhianatan atas perjanjian bisnis akan mengakibatkan cideranya sikap saling ridha diantara para pihak.

Allah SWT berfirman dalam surat al-Anfal (8): 27,

يٰۤأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَخَوْنُوا أَمۡفِئَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”<sup>153</sup>.*

## d) Ihsan

Ihsan merupakan ajaran syariah yang dalam hal bisnis dapat dimengerti antara lain sebagai pemberian pelayanan prima atau *service excellence* kepada partner bisnis. Pelayanan prima dalam bisnis akan memberikan

<sup>153</sup> *Ibid*, hlm. 20-21

kepuasan optimal bagi para pihak yang dapat memperkokoh sikap saling ridha. Allah SWT berfirman dalam al-Quran Surat Al Qashas (28): 77;

وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ .....

“...dan berbuatlah yang terbaik sebagaimana Allah telah berbuat yang terbaik untukmu...”<sup>154</sup>.

Kunci keberhasilan penerapan *good corporate governance* setelah muncul tauhid sebagai *core value*, terwujud keberadaan dan peran lembaga syariah, peningkatan pemahaman terhadap *maqashid ash-shariah*, dukungan komitmen dan sinergisitas pilar-pilar pelaksana, kepemilikan asas yang menurunkan prinsip-prinsip serta dikuatkan dengan nilai-nilai etika, maka hal yang harus diperhatikan selanjutnya adalah motivasi dibalik penerapannya.

Penerapan *good corporate governance* berbeda masing-masing lembaga yang salah satunya dapat dilihat dari sudut pandang motivasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan organisasi<sup>155</sup>, yaitu alasan yang melatarbelakangi pengambilan keputusan menerapkan sebuah kebijakan. Perbedaan latarbelakang motivasi dalam menerapkan sebuah kebijakan membagi lembaga menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu:

a) *Sawala* (pengikut hawa nafsu/*a passion for temptations*)

Tingkatan dimana nafsu seseorang hanya mengikuti apa yang menjadi keinginannya dan menjauh dari petunjuk.

b) *Ammara* (rawan terhadap godaan/*the prone-to-evil psyche*)

<sup>154</sup> *Ibid*, hlm. 21

<sup>155</sup> Abbas J. Ali, *Levels of existence and motivation in Islam*, *Journal of Management History*, Vol. 15 Issues 1, (2009), hlm. 50 – 65.

Seseorang sadar bahwa hawa nafsuya mendorong untuk melakukan hal-hal buruk dan belum mampu melawan godaan tersebut, namun ada pengakuan bahwa hawa nafsuya adalah sumber kesalahan.

c) *Lawama (self-reproachment)*

Manusia menyadari memiliki potensi berbuat yang baik maupun yang jahat, selalu berusaha untuk bertobat untuk mencapai keselamatan.

d) *Mutamaina (manusia yang benar/the righteous)*

Tingkatan pada posisi titik paling atas, pikirannya selaras dengan perbuatan yang baik dan menyadari pentingnya aktualisasi diri<sup>156</sup>.

Berikut rincian ciri-ciri yang melekat pada keempat kelompok tersebut dilihat dari sudut pandang aspek sistem pengendalian, penghargaan, dan peluang berkembang<sup>157</sup>.

a) Aspek Sistem Pengendalian

1) *Sawala*

- Penekanan pada akuntabilitas, fokus pada hubungan antara kinerja dengan materi imbalan.
- Melakukan identifikasi dengan jelas dan tegas dalam penegakkan aturan dan standar

2) *Ammara*

- Mengaitkan penghargaan dengan kinerja dan fokus pada batas-batas perilaku secara umum.

3) *Lawama*

<sup>156</sup> *Ibid*, hlm. 56 - 58

<sup>157</sup> *Ibid*, hlm. 61 - 62

- Memberi kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam menetapkan standar, tujuan dan sadar akan pentingnya memenuhi standar organisasi.

4) *Mutamaina*

- Fleksibel dan lebih memberikan kontrol untuk individu.

b) Aspek Sistem Penghargaan

1) *Sawala*

- Memberi imbalan ekonomi dan insentif pribadi
- Penekanan pada pemberian hukuman

2) *Ammara*

- Memberi imbalan ekonomi yang didasarkan pada prestasi pribadi dan yang relevan dalam mencapai tujuan organisasi

3) *Lawama*

- Memberi imbalan yang bersifat ekstrinsik dan intrinsik.
- Kriteria kinerja yang baik adalah yang diakui dan dihargai oleh publik

4) *Mutamaina*

- Penghargaan berasal dari kontrol pribadi atas pekerjaan sendiri dan pemenuhan misi individu; karena imbalan intrinsik adalah faktor motivasi yang paling kuat.

c) Aspek Peluang Berkembang

1) *Sawala*

- Prestasi dan kemajuan individu secara ketat didasarkan pada pedoman kinerja organisasi

#### 2) *Ammara*

- Tujuan dan sasaran organisasi dijadikan tolok ukur prestasi dan kemajuan individu

#### 3) *Lawama*

- Memberikan peluang bekerja sama dengan pihak lain untuk memajukan diri dan pengembangan karyawan sesuai kepentingan organisasi.

#### 4) *Mutamaina*

- Berkomunikasi peluang yang ada dan mungkin yang memperkuat keterlibatan dengan kelompok, masyarakat dan organisasi.

### 3. Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*)

Eksistensi sebuah lembaga dipengaruhi dan didukung oleh banyak faktor baik internal maupun eksternal. Konsekuensi dari hal tersebut lembaga dituntut mampu beradaptasi dengan lingkungan di sekitarnya dan kemudian menunjukkan kemampuan bertahan serta berkembang. Bentuk adaptasi lembaga dalam merespon pengaruh lingkungan kemudian melahirkan teori kelembagaan. Sebuah lembaga secara umum berada di bawah tekanan berbagai kekuatan sosial untuk melengkapi dan menyelaraskan sebuah struktur, lembaga harus melakukan kompromi dan memelihara struktur operasional secara terpisah, karena struktur organisasi lembaga tidak sekadar ditentukan oleh situasi lingkungan tugas tetapi

faktor eksternal, lingkungan masyarakat. Berbagai cara yang dilakukan lembaga untuk bertahan salah satunya dengan menerapkan kebijakan-kebijakan yang telah mapan diterapkan lembaga lain dan terbukti sukses mengawal keberhasilan lembaga<sup>158</sup>, dengan berbagai hal yang melatarbelakanginya ditujukan untuk memberi respon positif terhadap lingkungan lembaga.

Naluri adaptasi yang dimiliki lembaga dalam rangka mencapai keberlanjutan hidup merumuskan teori kelembagaan. Periode awal perkembangan teori kelembagaan, sebagai masa perumusan konsep, merancang dasar aturan kelembagaan yang menjadi karakter, nilai, dan keyakinan yang dibangun dari realitas sosial sebagai proses bagi organisasi dalam menanamkan nilai dan makna sosial, periode bersifat cakupan umum adaptasi, respon dan pengaruh lingkungan. Periode selanjutnya lebih tertata dengan mengurai sifat dan berbagai proses pelebagaan, pengaruh lingkungan pada struktur dan karakteristik organisasi, dan perubahan organisasi<sup>159</sup>.

Kondisi lingkungan dan realitas kehidupan sehari-hari dapat membentuk pola perilaku baik dalam tataran individu, kelompok, maupun organisasi<sup>160</sup>. Realitas kehidupan seperti penggunaan bahasa dalam berinteraksi dengan orang lain dapat memberikan rasa kehidupan, manusia menyadari dirinya harus berbagi dunia dengan orang lain (*intersubjective*), hidup dalam lingkup ruang dan waktu

<sup>158</sup> W. Richard Scot, *The Adolescence of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 32: (1987), hlm. 493-511.

<sup>159</sup> Christine Oliver, *Strategic*, hlm. 145

<sup>160</sup> Peter L. Berger, Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality a Treatise in the Sociology of Knowledge; published edition 1991*, (Middlesex: Penguin Books Ltd, 1966), hlm. 13&33

tertentu dan bersamaan dan akhirnya membentuk "tipifikasi"<sup>161</sup>, standar makna dari kumpulan pemikiran dan pembelajaran bersama dalam upaya adaptasi kehidupan. Kumpulan *tipifikasi* dengan pola interaksi tertentu akan membentuk tindakan dan struktur sosial yang khas dan kemudian membentuk komunitas<sup>162</sup>. Dengan demikian, struktur sosial merupakan elemen penting dari realitas kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan konsep awal Berger dan Luckmann (1966) mengenai konstruk sosial dalam kehidupan sehari-hari yang menunjukkan peran lingkungan terhadap perilaku individu yang akhirnya membentuk struktur sosial, maka memahami lembaga tidak dapat lepas dari kompleksitas perilaku orang, peran dan fungsi, usaha, norma dan aturan, peralatan, dan simbol<sup>163</sup>. Perspektif organisasi kelembagaan DiMaggio dan Powell (1983) mengenalkan *institutional theory*, teori mengenai lembaga dan hubungannya dengan interaksi terhadap lingkungan, sebagai proses penghubung dalam lingkungan dan instrumen kelembagaan. Salah satu konsep dalam teori tersebut membahas tindakan lembaga mengadopsi kebijakan yang telah diterapkan lembaga lain dengan berbagai latar belakang sebab dan motivasi sebagai upaya mempertahankan lembaga, dikenal dengan konsep *isomorphism*.

*Isomorphism* merupakan kondisi dimana lembaga-lembaga dalam industri yang sama menerapkan kebijakan yang sama karena pengaruh beberapa faktor, diantaranya peraturan kelembagaan dalam struktur mereka sendiri, organisasi

---

<sup>161</sup> Alfred Schutz, *On Phenomenology and Social Relations*, (USA: The University of Chicago Press, 1973), hlm. 163.

<sup>162</sup> *Ibid*, hlm. 5.

<sup>163</sup> Paul Meadows, *The Rhetoric of Institutional Theory*, *The Sociological Quarterly*, Vol. 8, No. 2, (1967), hlm. 207-214

menjadi lebih homogen, lebih mirip dalam struktur, dari waktu ke waktu".

DiMaggio dan Powell (1983) mengidentifikasi tiga bentuk umum *isomorphism*:

- a. *Isomorphism coersif*, yaitu ketika organisasi dipaksa atau terpaksa untuk mengadopsi stuktur atau aturan).
- b. *Isomorphism mimetic*, yaitu ketika salah satu organisasi meniru organisasi yang lain, sering karena ketidakpastian).
- c. *Isomorphism normative*, yaitu ketika organisasi mengadopsi sebuah kebijakan karena alasan professional agar organisasi lebih unggul)<sup>164</sup>.

Teori kelembagaan selama ini dijadikan alat analisis organisasi terutama dalam menjabarkan terjadinya *isomorphism*, menggambarkan suatu kondisi dimana lembaga dipengaruhi oleh tekanan lingkungan dan merasakan kenyamanan untuk meniru dalam beberapa hal, yaitu struktural, prosedural, dan personal dalam merespon lingkungan<sup>165</sup>. Perkembangan ilmu dalam teori kelembagaan menunjukkan penambahan faktor selain jenis *isomorphism* dan argumen melakukannya, kemudian ditambahkan bentuk lembaga, manajer sebagai aktor pimpinan pengelola lembaga, peran negara, dan bahkan perbedaan struktur yang kesemuanya akan mempengaruhi penerapan sebuah kebijakan oleh lembaga.<sup>166</sup>

Kegunaan teori kelembagaan dalam alat analisis organisasi terus dikembangkan sehingga selain memberi kontribusi teoritis ditujukan untuk

<sup>164</sup> Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, *The Iron*, hlm. 147-160

<sup>165</sup> Frank Boons and Lars Strannegård, *Organizations Coping with Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization?*, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, No. 3, (2000), hlm. 7-17

<sup>166</sup> W. Richard Scot, *The Adolescence of Intitutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 32: (1987), hlm. 493-511.

menjadi pedoman implementasi dalam praktik, kemudian dikembangkan upaya melembagakan teori kelembagaan<sup>167</sup>. Perspektif *discursive* dalam tahapan melembagakan teori kelembagaan bertujuan untuk memetakan respon lembaga terhadap lingkungan mempertimbangkan hukum undang-undang atau bertindak langsung<sup>168</sup>, memperjelas kontribusi teoritis independen teori kelembagaan untuk analisis organisasi, dan untuk mengembangkan perspektif teoretis dalam meningkatkan penggunaannya dalam penelitian empiris. Tujuan lain yang lebih umum adalah untuk membangun penghubung antara dua model yang berbeda dari aktor sosial yang mendasari sebagian besar analisis organisasi, yang disebut sebagai model aktor rasional dan model kelembagaan.

Asumsi rasional bahwa individu selalu terlibat dalam perhitungan biaya dan manfaat dari pilihan tindakan yang berbeda, dan perilaku yang mencerminkan perhitungan utilitas maksimalisasi. Model kedua, sebaliknya, *oversocialized*, individu diasumsikan menerima dan mengikuti norma-norma sosial tanpa bertanya, tanpa refleksi nyata atau resistensi berdasarkan perilaku tertentu, kepentingan pribadi<sup>169</sup>. Hal lain, dengan pendekatan teori kelembagaan, tidak selalu membahas pengaruh lingkungan terhadap lembaga namun juga sebaliknya, sebuah lembaga dapat menciptakan manajemen untuk mewujudkan lingkungan

---

<sup>167</sup> Philip Selznick, *Institutionalism Old and New*, Administrative Science Quarterly, Cornell University, Vol. 41, (1996,) hlm. 270-277.

<sup>168</sup> Nelson Phillips, Thomas B. Lawrence, Cynthia Hardy Source, *Discourse and Institutions*, The Academy of Management Review, Vol. 29, No. 4 (Oct., 2004), hlm. 638

<sup>169</sup> Tolbert, P. S., Zucker, L. G., *The Institutionalization of Institutional Theory [Electronic version]*, (London: InS. Clegg, C. Hardy and W. Nord Eds., Handbook of organization studies SAGE, 1996), hlm. 175-190.

dengan visi-visi tertentu, sebagaimana contoh manajemen lembaga mewujudkan “*green environment*” dengan kebijakan-kebijakan yang dilaksanakannya<sup>170</sup>.

Berbagai dinamika perubahan dalam kelembagaan baik karena faktor eksternal maupun internal, munculnya aturan, rutinitas dan ritme aktivitas, norma adalah instrumen stabilitas dan menjadi arena perubahan. Perubahan adalah fitur konstan lembaga dan bagaimana merespon perubahan tersebut dan kunci untuk memahami dinamika perubahan adalah klarifikasi dari peran lembaga dalam proses standar perubahan<sup>171</sup>.

Semakin kuat proses pelembagaan dilakukan akan memudahkan salah satunya membentuk kekuatan dengan keseragaman pemahaman dalam lingkungan lembaga, yang memudahkan bagi lembaga memperjelas makna-makna yang rasional dalam arti obyektif, melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berarti, bahkan yang sebelumnya tidak terpikirkan<sup>172</sup>.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

<sup>170</sup> Lanni Füssel and Susse George, *The Institutionalization of Environmental Concerns: Making the Environment Perform*, International Studies of Management & Organization, vol. 30, no. 3, (2000), hlm. 41-58

<sup>171</sup> James G. March, Johan P. Olsen, *Elaborating the “New Institutionalism*, Working Paper, Arena Centre for European Studies University of Oslo, No. 11, (March 2005), hlm. 13

<sup>172</sup> Lynne G. Zucker, *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, American Sociological Review, Vol. 42, No. 5 (Oct., 1977), hlm. 728.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan metoda deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif dirancang untuk menyajikan gambaran secara lengkap sebuah fenomena sesuai konteksnya<sup>173</sup>, sedangkan penelitian kualitatif adalah rangkaian teknik interpretasi yang akan menjelaskan, mentransformasikan, menerjemahkan dan menjelaskan makna, bukan frekuensi dari suatu kejadian dalam dunia sosial yang kurang lebih terjadi secara alami, mencakup sistem mengumpulkan, mengelola, dan menginterpretasikan data tekstual yang didapatkan dari wawancara atau pengamatan<sup>174</sup>, metode ini dipilih karena merupakan pendekatan yang ideal untuk mengungkap motivasi<sup>175</sup>

Esensi metode kualitatif adalah *descriptive inferensial* mengenai karakter yang fokus dalam memahami makna untuk dapat memecahkan permasalahan dan mendapat penjelasan dari apa yang sedang terjadi<sup>176</sup>, menggunakan berbagai metode yang saling berhubungan (memahami dan menafsirkan fenomena di lapangan tersebut) untuk mendapatkan perbaikan dari permasalahan yang

---

<sup>173</sup> Dawson R. Hancock, Bob Algozzine, *Doing Case Study Research : a Practical Guide for Beginning Researchers*, Teachers College, Columbia University, (2006), hlm. 33

<sup>174</sup> Kirsti Malterud, *Qualitative Research: Standards, Challenges, and Guidelines*, The Lancet, Vol. 358 No. 11, August 2001, hlm. 483.

<sup>175</sup> Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler, *Business Research Methods 9th Ed*, (McGraw-Hill Companies, 2006) hlm. 226.

<sup>176</sup> Bill Gillham, *Case Study Research Methods*, (London and Lexington Avenue New York: Continuum Wellington House, 2000) hlm. 12.

diangkat<sup>177</sup>. Metode kualitatif digunakan untuk menggambarkan fakta kehidupan “from the inside out” dari sudut pandang orang-orang yang berpartisipasi untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai realitas, proses, pola, dan struktur sosial<sup>178</sup>.

Pendekatan studi kasus merupakan penelitian yang fokus studi pada satu kasus atau serangkaian kasus<sup>179</sup>, yang secara intensif memberikan deskripsi menyeluruh dan menganalisis dalam satu kesatuan terhadap fenomena atau unit sosial. Penelitian ini juga *particularistic*, mengungkap fakta kejadian dengan memaparkan secara deskriptif kebijakan sebuah lembaga yang telah dipilih sebagai obyek penelitian, *heuristic*, memaknai baik secara harfiah maupun kontekstual secara relevan dan sangat bergantung pada penalaran induktif dalam menangani berbagai sumber data<sup>180</sup> dengan mengacu pada sumber-sumber referensi yang telah mapan mengenai tema penelitian.

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah lembaga keuangan syariah nirlaba/non profit, yaitu organisasi pengelola zakat. Fokus masalah yang diangkat adalah mengungkap motivasi atau alasan kebijakan penerapan prinsip *good corporate governance* dengan subyek penelitian direktur lembaga atau pihak yang mewakili, termasuk melibatkan karyawan dalam keperluan memperdalam data yang dibutuhkan. Berdasarkan timbulnya variabel penelitian ini merupakan jenis

<sup>177</sup> Norman K. Denzin; Yvonna S. Lincoln, *The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues*, (SAGE Publications, Inc., 1998), hlm. 3

<sup>178</sup> Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Ines Steinke, *A Companion to Qualitative Research*, (London: SAGE Publications Ltd., 2004), hlm. 1

<sup>179</sup> Songphan Choemprayong, Barbara M. Wildemuth, “Case Study” edited by Barbara M. Wildemuth., *Applications of social research methods to questions in information and library science*, (London: Libraries Unlimited, 2009), hlm. 51.

<sup>180</sup> Meriam (1998) dalam Patricia A. Duff, *Case Study Research in Applied Linguistics*, (New York and London: Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, 2008), hlm. 22

penelitian *field research*. Penelitian dilakukan sebagai tindakan eksplorasi terhadap konsep keilmuan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan kemudian diteliti aplikasi di lapangan dengan sudut pandang *institutional theory*.

### **B. Tempat atau Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang. Jalan Serayu Timur Menowosari, Kedungsari, Kota Magelang, Jawa Tengah, Telepon (0293) 313713.

### **C. Informan Penelitian**

Berdasarkan lokasi yang telah ditetapkan maka sumber informasi atau informan penelitian adalah seluruh elemen dalam lembaga mulai dari pimpinan sampai karyawan Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang. Seluruh hasil penggalian informasi menjadi data penelitian yang secara umum dikelompokkan menjadi:

- a) Data primer yaitu data yang secara langsung diperoleh dari obyek penelitian atau sumber utama, dalam hal ini pihak lembaga yang telah ditetapkan sebagai informan.
- b) Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan membaca buku-buku, literatur, majalah, internet, makalah-makalah yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **D. Teknik Penentuan Informan**

Populasi dalam penelitian ini adalah sekaligus menjadi sampel, yaitu Wisma Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang yang ditetapkan sebagai

informan penelitian dengan menggunakan pendekatan *convenience*<sup>181</sup>, mendekati sampel dengan pertimbangan kemudahan akses data karena tujuan penelitian adalah untuk mengungkap tabir alasan atau motivasi mendasar lembaga mengambil sebuah kebijakan. Pemilihan sampel dengan pertimbangan *convenience*, kemudahan akses untuk mendapat keakuratan dan kedalaman data<sup>182</sup>. Semua jenis sampel dalam penelitian kualitatif adalah '*purposive sampling*' termasuk sampel dengan metoda *convenience*, karena penelitian kualitatif biasanya fokus secara mendalam pada sampel yang sengaja dipilih, yang memiliki logika dan kekuatan pada kemampuan dalam memilih kasus dengan banyak informasi untuk dilakukan studi secara mendalam meski relatif kecil, atau bahkan kasus tunggal<sup>183</sup>.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan:

##### a) Wawancara

Wawancara adalah bentuk yang sangat umum dari teknik pengumpulan data dalam penelitian studi kasus untuk mengumpulkan informasi yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan fundamental. Peneliti mengikuti pedoman sebagai berikut: mengidentifikasi, menggunakan panduan wawancara (protokol wawancara), mempertimbangkan lokasi untuk meningkatkan kenyamanan dan

<sup>181</sup> Strategi ini juga ditawarkan untuk penelitian studi kasus deskriptif oleh Jan Dul, Tony Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, (London: Elsevier Ltd., 2008), hlm. 250.

<sup>182</sup> Jane Ritchie, Jane Lewis, et al., *Qualitative Research A Guide for Social Science Students and Researchers*, (London: SAGE Publication, Ltd, 2003), hlm. 81. dan Martin N. Marshall, *Sampling for qualitative research*, (Oxford: Oxford University Press, Vol. 13 No. 6, 1996), hlm. 523.

<sup>183</sup> Patton (1990) dalam Imelda T. Coyne, *Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?*, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, (1997), hlm. 625&627

mencapai informasi berkualitas tinggi, merekam data wawancara, mematuhi persyaratan hukum dan etika penelitian<sup>184</sup>.

Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* kepada pihak-pihak yang relevan dalam lembaga. Peneliti berwawancara langsung dengan semua elemen struktural dan sebagian karyawan yang dianggap mewakili Wisma Zakat DKD Magelang, mengacu pada pedoman wawancara<sup>185</sup>.

#### b) Observasi

Sumber lain yang sering digunakan dalam mengumpulkan data penelitian studi kasus adalah observasi, dianggap dapat memberikan informasi yang lebih obyektif terkait dengan topik penelitian. Peneliti memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi observasi, yaitu: mengidentifikasi obyek pengamatan, membuat daftar panduan pengamatan, berusaha menguasai medan obyek penelitian, mengidentifikasi dan mengurangi dampak bias, mengikuti semua persyaratan etika dan hukum mengenai peserta penelitian<sup>186</sup>. Hasil dari observasi diharapkan mendatangkan data konfirmatif yang mendukung data hasil wawancara.

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan mendalam mengenai implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* di dalam lembaga. Observasi yang digunakan adalah observasi langsung, yaitu upaya mencari data menggunakan pedoman observasi dan mencatat beberapa hal yang

---

<sup>184</sup> Dawson R. Hancock, Bob Algozzine, *Doing*, hlm. 39-40

<sup>185</sup> Pertanyaan wawancara mengadopsi dari Michael G. Daigneault, *Models*, hlm. 56.

<sup>186</sup> Dawson R. Hancock, Bob Algozzine, *Doing*, hlm. 46-47.

berkaitan dengan upaya yang dilakukan manajemen Wisma Zakat DKD Magelang dalam memenuhi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*<sup>187</sup>.

### c) Dokumentasi

Peneliti studi kasus sering menggunakan dokumen untuk mendukung pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Bentuk dokumen yang banyak dan sering bervariasi dalam kegunaan dipilih yang relevan dikumpulkan sebanyak mungkin. Dokumen diperiksa oleh seorang peneliti studi kasus meliputi materi diambil dari internet, catatan pribadi dan umum, bukti fisik, dan instrumen yang dibuat oleh peneliti<sup>188</sup>. Konteks penelitian ini adalah mengumpulkan segala dokumen yang relevan terhadap upaya mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* di dalam lembaga.

### F. Keabsahan Data

Kredibilitas dan kualitas penelitian kualitatif tergantung pada teknik dan metoda pengumpulan data, kompetensi yang dimiliki peneliti, dan landasan filosofis penelitian<sup>189</sup>. Adapun kriteria yang ditetapkan untuk menjamin keabsahan data penelitian kualitatif, yaitu: (1). objektif, (2). investigasi, (3). andal/*auditable*, (4). validasi internal: kredibel, original/keaslian, (5). validasi eksternal validitas: kewajaran, dan (6). aplikatif; berorientasi pada aksi riil<sup>190</sup>.

<sup>187</sup> Observasi mengacu pada pedoman penerapan *good corporate governance* yang dikeluarkan KNKG Indonesia Tahun 2006.

<sup>188</sup> Dawson R. Hancock, Bob Algozzine, *Doing*, hlm. 66.

<sup>189</sup> Michael Quinn Patton, *Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis*, Health Services Research 34:5 Part II (December 1999), hlm. 1190

<sup>190</sup> Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis 2nd edition*, (London: SAGE Publication, Inc. Thousand Oaks, 1994), hlm. 278-280.

Keabsahan data penelitian yang telah dijamin keabsahannya kemudian mengikuti tahapan untuk mendapatkan validasi data penelitian kualitatif, yaitu: (1). *'truth' seeking*, berusaha mencari apa jawaban yang benar, (2). *thick description*, bagaimana pihak yang diteliti menafsirkan fenomena, (3). *developmental*, mengamati perkembangan organisasi dari waktu ke waktu, (4). *personal essay*, membandingkan bagaimana penafsiran pribadi peneliti, dan (5). *praxis/sosial*, mengambil manfaat bagaimana belajar dan memberi perubahan terhadap obyek penelitian<sup>191</sup>.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti mengikuti kriteria kualitas penelitian kualitatif yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Validasi komunikatif, sering disebut "member check"; menyajikan data atau peristiwa penelitian dengan mendapat konfirmasi dari subyek penelitian agar mereka memberikan penilaian dalam hal keabsahannya. Konteks penelitian ini, peneliti memberikan hasil olah data untuk mendapat konfirmasi keabsahan dari pihak Wisma Zakat DKKD Magelang.
2. Triangulasi: menggunakan pelengkap metode, teori, data untuk mengkompensasi satu keberpihakan atau distorsi yang mungkin timbul dari metode, teori, atau database yang dimiliki secara individual peneliti. Konteks penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dari tiga metode wawancara, observasi, dan dokumen ditambah mengadakan diskusi dengan rekan sejawat yang memiliki pengalaman mengangkat topik penelitian sejenis guna mendapat pemahaman yang lebih luas dan lebih dalam masalah penelitian.

<sup>191</sup> Jeasik Cho, Allen Trent, *Validity in qualitative research revisited*, (London: Qualitative Research Journal SAGE Publications, vol. 6 no.3, 2006), hlm. 326

3. Validasi wawancara-situasi: memberikan “jaminan validasi” wawancara yang telah dilakukan ditandai dengan keterbukaan, kepercayaan, keinginan untuk berkolaborasi dan kemungkinan terdapatnya “perbedaan kekuatan” antara peneliti dan informan, kealamian suasana wawancara. Konteks penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan model *sequence*, beruntutan dan memastikan jawaban dari hasil wawancara tidak berubah-ubah untuk satu pihak dan tidak *konfrontatif* untuk antar pihak. Peneliti juga tidak mengondisikan suasana wawancara untuk mendapat keterangan yang *nature*.
4. Keaslian: menjamin ketepatan sumber data dengan ketepatan penunjukkan informan. Konteks penelitian ini, peneliti memastikan pihak-pihak yang diwawancarai adalah orang yang tepat untuk memberikan keterangan berdasarkan kedudukan yang tertera dalam struktur organisasi lembaga<sup>192</sup>.
5. Membuat eksposisi yang jelas dalam teknik pengumpulan dan metoda analisis data, memberikan keterangan yang jelas tentang bagaimana awal, sistem klasifikasi data yang memungkinkan pembaca menilai analisis dilakukan didukung oleh data yang memadai<sup>193</sup>.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Tahapan penting dalam penelitian adalah analisis data, tahapan analisis data penelitian kualitatif menggunakan kata-kata yang disusun ke dalam teks yang diperluas, melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersama-sama, berulang-ulang dan terus menerus, sebagai berikut<sup>194</sup>:

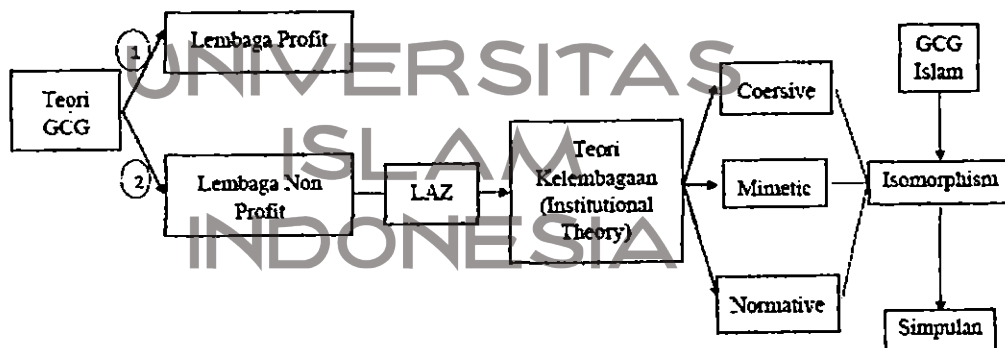
<sup>192</sup> Uwe Flick, Ernst von Kardorff and Ines Steinke, *A Companion*, hlm. 185 untuk kriteria no 1-4.

<sup>193</sup> Nicholas Mays, Catherine Pope, *Assessing quality in qualitative research*, British Medical Journal Volume 320, (1 January 2000), hlm. 50-52 untuk kriteria no 5.

<sup>194</sup> Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative*, hlm. 283.

- a. Reduksi data terdiri dari kegiatan penajaman, mengolah, memilih dan mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data hasil wawancara sehingga dapat ditarik simpulan final dan dapat diverifikasikan.
- b. Penyajian data disusun sedemikian rupa agar informasi tertata dalam bentuk yang mudah dimengerti.
- c. Menarik simpulan atau memverifikasi, melakukan pemaknaan terhadap data penelitian, pola-pola, penjelasan dan alur sebab akibat pada penyajian data. Verifikasi dilakukan dengan cara meninjau ulang hasil catatan di lapangan maupun bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan inter subyektif.

Berdasarkan hal tersebut alur analisis penelitian ini mengikuti tahapan sebagai berikut:



**Keterangan**  
 1: diterapkan  
 2: diadopsi

Peneliti menyadari bahwa tidak ada kebenaran mutlak dalam hasil analisis penelitian karena sangat dipengaruhi tujuan dan keadaan, hasil analisis mungkin

berbeda dengan perspektif yang berbeda<sup>195</sup>. Prinsip analisis data kualitatif adalah sebuah proses yang berkelanjutan dan berkembang karena tujuannya adalah untuk memahami bukan untuk memprediksi, sehingga pengumpulan dan analisis data merupakan kegiatan terintegrasi<sup>196</sup> yang akan membentuk siklus perkembangan keilmuan. Berdasarkan hal tersebut peneliti menempuh tahapan yang pada akhirnya menghasilkan simpulan perspektif peneliti sekaligus menjadi awal kajian bagi penelitian berikutnya, tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Peneliti mengumpulkan teori mengenai *good corporate governance* dan memberikan keterangan bahwasanya kebijakan tersebut awalnya diterapkan di lembaga-lembaga keuangan *profit oriented*, karena manfaat yang dirasakan secara umum kemudian diadopsi diterapkan di lembaga-lembaga *non profit oriented*, lembaga sosial termasuk lembaga amil zakat.
- b. Peneliti melakukan studi terhadap penerapan *good corporate governance* di salah satu lembaga amil zakat dengan perspektif *institutional theory* yang dikenalkan oleh DiMaggio dan Powel (1983) mengenai pengaruh lingkungan terhadap keberlangsungan lembaga.
- c. Peneliti ingin membuktikan bahwa lembaga amil zakat dalam menerapkan *good corporate governance* melakukan *isomorphism*, melakukan sebuah tindakan dengan alasan/motivasi: (1) keterpaksaan (*coersive*), faktor tuntutan akuntabilitas sebagai lembaga yang mengurus dana umat, (2) meniru (*mimetic*), faktor trend dari penerapan *good corporate governance* yang harus

---

<sup>195</sup> Joseph A. Maxwell, *Understanding and Validity in Qualitative Research*, (Harvard Educational Review; Research Library Core, Vol. 62, No. 3; Fall 1992), hlm. 279-300.

<sup>196</sup> Lynn Westbrook, *Qualitative Research Methods: A Review of Major Stages, Data Analysis Techniques, and Quality Controls*, (LISR Volume 16, 1994), hlm. 245.

diikuti, dan (3) *normative*, faktor kesadaran untuk berbuat yang terbaik dalam mengembangkan lembaga.

- d. Peneliti menambahkan teori perspektif Islam untuk menguatkan teori *good corporate governance* konvensional yang diterapkan di lembaga amil zakat, sebagai lembaga sosial keagamaan berbasis agama Islam.
- e. Peneliti mengambil simpulan penerapan *good corporate governance* perspektif Islam dengan pendekatan *isomorphism*.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

#### A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian berikut berupa data yang terdiri dari profil dan manajemen lembaga. Profil lembaga menyajikan sejarah pendirian, visi, misi, budaya, struktur organisasi, badan pengurus, dan badan pelaksana, sedangkan manajemen lembaga memaparkan program kerja yang dimiliki oleh Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang.

Berikut rincian hasil penelitian:

##### 1. Profil Lembaga<sup>197</sup>

###### a. Sejarah Pendirian

Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) didirikan pada 12 Juli 2004 berawal dari diskusi kecil para aktivis da'wah mengenai gerakan sosial untuk memberdayakan umat khususnya di wilayah Kota Magelang. Masjid Mujahidin kota Magelang sebagai cikal bakal merupakan awal tempat diskusi mengenai keresahan terhadap keadaan umat yang masih terpuruk dalam berbagai bidang dan mencoba ber-*ikhtiyar* mengurai benang kusut untuk memberikan solusi, dan dipilihlah bidang pengelolaan zakat. Lahir dengan nama resmi berbadan hukum sebagai Lembaga Kemanusiaan Indonesia Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) Magelang, merupakan lembaga sosial yang berkomitmen dalam bidang pengumpulan dan pendistribusian



<sup>197</sup> Buku Company Profile Wisma Zakat DKD Magelang edisi 2015, hlm. 2 dan didukung data dalam web lembaga, [www.sahabatdkd.com](http://www.sahabatdkd.com).

dana zakat, infak dan shadaqah untuk masyarakat Indonesia secara umum dan wilayah Magelang pada khususnya.

Wisma Zakat DKD adalah lembaga nirlaba yang dibentuk Yayasan Dana Kemanusiaan Dhu'afa dengan tujuan pemberdayaan masyarakat dhu'afa melalui pendayagunaan sumber daya dan partisipasi publik serta tidak berorientasi pada pengumpulan profit bagi pengurus organisasi. Lembaga DKD dibentuk oleh badan Yayasan DKD melalui Akte Notaris Kun Setyowati, SH. No. 6 tanggal 12 Juli 2004 dan disahkan melalui SK. Menkumham RI AHU-89.AH.02.04 tahun 2009.

Wisma Zakat DKD berkantor di Jl. Serayu Timur Menowosari, Kedungsari, Magelang (0293) 313 713 (Head Office) dan Komplek Masjid Besar al-Mujahiddin Jl. Nyai Ahmad Yani no.114 Kedungsari, Magelang. Telp.(0293) 312 073 Fax.312 297 (Representatif Office).

b. Visi, Misi, dan Budaya Lembaga<sup>198</sup>

Visi Wisma Zakat DKD adalah menjadi Lembaga Amil Zakat terpercaya dalam membangun kemandirian umat.

Misi Wisma Zakat DKD adalah sebagai berikut:

- 1) Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan
- 2) Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif

---

<sup>198</sup> *Ibid*, hlm. 3

- 3) Mengembangkan kemitraan dengan masyarakat, perusahaan, pemerintah dan *non government organization* (NGO) dalam dan luar negeri
- 4) Memberikan layanan informasi, edukasi dan advokasi kepada masyarakat penerima manfaat (*beneficiaries*).

Wisma Zakat DKD memiliki budaya kelembagaan, sebagai berikut:

- 1) Mudah, amanah, transparan dan profesional adalah landasan kami dalam melayani masyarakat, sahabat *muzaki* maupun *mustahiq*.
- 2) Kesesuaian dengan syari'ah dan ketepatan dalam penyaluran menjadi tolok ukur untuk menebar kemanfaatan dari lembaga ini.
- 3) Tenaga *full time* yang mendedikasikan berbagai potensi yang dimilikinya untuk kemanusiaan dan kemaslahatan umat.
- 4) Non partisan dan tidak berafiliasi dengan golongan manapun demi terwujudnya sebuah lembaga yang rahmatan lil 'alamin.

Selain memiliki budaya khas lembaga, Wisma Zakat DKD membangun karakter "AMILIN OK" yang menjadi rujukan bagi setiap anggota pengelola, sebagai berikut: (a) Amanah, (b) Manajerial Skills, (c) Ikhlas, (d) Leadership Skills, (e) Inisiatif dan Inovatif, (f) No Profit Motives, (g) Obyektif, dan (h) Kerjasama Tim<sup>199</sup>.

#### c. Struktur Organisasi<sup>200</sup>

Kepengurusan Wisma Zakat DKD terdiri dari:

- 1) Dewan Syari'ah

<sup>199</sup> *Ibid*, hlm. 4

<sup>200</sup> *Ibid*, hlm. 5

Ketua : Ust. Dr. H. Nurodin Usman, Lc. MA.

Anggota : Ust. Abdul Karim, S.Ag.

2) Dewan Pembina

Ketua : Drs. Koesdiharno

Anggota : H. Muhammad Suparlan

H. AM. Fadjeri

3) Dewan Pengawas

Heriyono, M.Pd; Ir. Rudi Prayoga; Drs. Priyo Waspodo; Arief

Hariyadi, SE.Akt; Ir. Teguh Priyo Utomo, MM; Efendi Wahyu

Priantoro, A.Md.

4) Badan Pengurus Yayasan

Ketua : Drs. Sumarsono Hadi, M.Pd.

Sekretaris : Nasrodin, S.Kep. NS.

Bendahara : H.A. Rahman A.B, SE.

5) Badan Pelaksana Lembaga DKD

Direktur : Rakhmat Raafi, SS.

Admin : Diah Kusumawardani

Akunting : Lestari Agustin, S.E.

Keuangan : Ika Royani

Program : Iksan Maksum, Surahmanto, Wahyu Sulistiyono,

Yunanto

Fundrising : Lestari Agustin, SE; Agung CM, SE., Buddy

Fatmanto, Wahyu Puji.

## 2. Program Kerja Lembaga

Wisma Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (DKD) memiliki program kerja yang terangkum menjadi *grand program*; sahabat dakwah, sahabat juara, sahabat sehat dan sahabat mandiri.

### a. Sahabat Dakwah<sup>201</sup>

Sahabat dakwah adalah serangkaian upaya menuju perubahan besar untuk merangkai peradaban baru yang lebih manusiawi dan memerdekakan.

Berikut kegiatan-kegiatan dalam program sahabat dakwah:

#### 1) Cinta Guru Quran (*mukafa'ah da'i*)

Kondisi guru ngaji di tanah air masih memprihatinkan yang sebagian besar hidup dengan tingkat kesejahteraan yang rendah dengan penghasilan di bawah upah minimum rata-rata. Akibatnya, konsentrasi mengajar mereka terpecah dengan tuntutan mempertahankan hidup. saat ini mungkin tidak banyak di antara kita yang menginginkan anaknya berprofesi sebagai guru ngaji. Ironisnya, mengajar membaca al Quran dan mengajarkan kebaikan bekal akhirat justru kalah populer dengan profesi lain seperti instruktur senam, renang atau musik misalnya, selain kalah populer profesi guru ngaji juga tidak menjanjikan dari segi materi. Padahal profesi “menjaga firman Allah” ini sangatlah mulia dan penting bagi umat. Rasulullah SAW bersabda: *“yang terbaik diantara kalian adalah orang yang mempelajari Al-Qur'an dan mengajarkannya”*.

---

<sup>201</sup> *Ibid*, hlm. 13-15

Kenyataan ironis inilah yang coba dijawab oleh DKD untuk memotivasi salah satu agen perubahan dalam bangsa ini melalui pemberian santunan bagi guru ngaji.

## 2) Pelatihan & Pengkaderan Da'i (Sekolah Guru Ngaji)

Kapasitas dan integritas guru ngaji harus selalu ditingkatkan untuk menjadi guru ngaji yang super dan menarik, karena tanggungjawab guru ngaji tidak semata-mata mengajar baca tulis Al Qur'an saja tetapi juga mampu memberikan pengajaran dengan memahami psikologis anak dan dapat memberikan motivasi yang tinggi sehingga dapat menjadikan seorang anak mampu membaca al-Qur'an dengan baik dan benar.

Namun ikhtiar untuk menjadi guru ngaji yang ideal seperti itu tidaklah cukup hanya bermodal niat dan kemauan saja tetapi juga biaya, khusus yang disebut terakhir inilah yang biasanya menjadi kendala para guru ngaji. Memikirkan kebutuhan hidup keluarga saja sulit apalagi yang lainnya. Inilah yang coba kami fasilitasi untuk para guru ngaji yang ingin meningkatkan kapasitas dan kualitas diri dengan kegiatan berupa pelatihan al Qur'an, training motivasi, *quantum teaching*, pembinaan mental spiritual dan kewirausahaan. Semua dikemas dengan sistem dan kurikulum yang telah ditentukan dalam sebuah program yang diberi nama sekolah guru ngaji.

## 3) Pelatihan Keluarga Sakinah

Wisma Zakat DKD merasa terpanggil untuk membantu masyarakat, dengan menawarkan pelatihan keluarga sakinah bagi keluarga (pasangan suami-istri) di instansi, perusahaan maupun masyarakat pada umumnya.

Program ini diadakan dalam rangka meluruskan kembali pemahaman dan semangat suami-istri dalam membangun keluarga penuh berkah. Training ini diharapkan berkontribusi besar dalam menanam benih kecerdasan intelektual (IQ), emosional (EQ), dan spiritual (SQ) pasangan suami-istri sebagai pencetak generasi masa depan (anak shalih/shalihah) yang kelak berperan besar bagi suksesnya pembangunan bangsa.

#### 4) Pembinaan KeIslaman Masyarakat (Pengajian Desa Binaan)

Pengajian-pengajian tradisional di desa sekarang ini hampir punah. Seiring dengan derasnya arus globalisasi yang menghadirkan berbagai sajian hiburan. Akibatnya, muncul kerapuhan mental dan spiritual. Padahal, mengaji bukan sekedar mengisi waktu luang, melainkan penanaman nilai-nilai dasar al-Qur'an.

Tujuan memperkuat peran pengajian tradisional khususnya di desa binaan, Wisma Zakat DKD memberikan dana stimulan untuk operasional penyelenggaraan pengajian dan guru ngaji. Dua hal inilah yang biasanya menjadi kendala khususnya di daerah miskin dan rawan aqidah untuk menyelenggarakan pengajian.

#### 5) Pendirian & Pengembangan TPQ

TPQ adalah lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat yang telah lama mendapat pengakuan luas, tidak hanya ikut terlibat dalam upaya menanamkan moral dan etika bagi semua lapisan masyarakat tetapi juga ikut berperan dalam pembentukan bangsa. TPQ adalah kantong generasi muslim masa depan yang diharapkan nantinya

dapat meneruskan tongkat estafet generasi sebelumnya yaitu membangun peradaban Islam yang gemilang. Sebab disanalah Al Qur'an diajarkan, disanalah generasi qur'ani akan tumbuh dengan baik yang akhirnya akan memakmurkan masjid-masjid kita saat ini. Akan tetapi akhir-akhir ini, jika kita coba mengamati perkembangannya semakin memprihatinkan, *la yamutu wa la yahya*, hidup enggan mati tak mau.

Upaya membangkitkan kembali TPQ sebagai salah satu sarana membina generasi muda Islam, kami menggulirkan program bantuan pengembangan TPQ berupa pelatihan pengelolaan TPQ untuk para guru ngaji dan bantuan sarana ajarnya. Bagi musholla dan masjid yang belum memiliki TPQ akan dibantu dengan paket pendirian TPQ. Harapannya masyarakat ikut peduli dan turut berpartisipasi terhadap TPQ tersebut sehingga dapat mandiri dan berjalan dengan baik.

#### 6) Rumah Qur'an

Merupakan model belajar membaca Al Quran dengan konsep rumahan dalam satu kawasan tertentu. Sasarannya adalah orang dewasa yang belum mengenal baca tulis Al Quran. Bisa jadi ada keinginan belajar membaca Al Qur'an tapi karena faktor usia mereka malu jika harus disandingkan dengan peserta yang usianya lebih muda darinya.

Pembelajaran di rumah Qur'an menggunakan metode 4 kali pertemuan bisa membaca Al Qur'an. Kita ingin menyampaikan pesan bahwa belajar Al Qur'an itu gampang dan menyenangkan. Targetnya di tiap

perumahan, kampung, dan komunitas ada satu rumah warga yang ditunjuk untuk menjadi Rumah Qur'an sebagai pelengkap TPQ di masjid setempat.

#### 7) Rumah Tahfidz

Merupakan program pembibitan penghafal Al Qur'an untuk pelajar umum di sekolah-sekolah negeri maupun swasta. Program ini bertujuan untuk membumikan al Qur'an dan mencetak para penghafal Al Qur'an di kalangan masyarakat umum tidak hanya dari kalangan pesantren saja. Dengan harapan para penghafal Al Qur'an ini dapat mewarnai masyarakat luas sehingga menjadi peradaban Qur'ani.

#### 8) Wakaf Al Qur'an

Kondisi ekonomi dan masalah lingkungan kurang mendukung, masih banyak saudara kita terutama di wilayah pedesaan dan rawan aqidah belum memiliki Al Qur'an. Untuk itu digalang program wakaf Al Qur'an yang nantinya disalurkan kepada masjid, musholla, dan majlis ta'lim. Program ini bertujuan untuk memberantas buta aksara.

Wakaf Qur'an istimewa juga diperuntukkan untuk para da'i berupa mushaf Al Qur'an lengkap dengan tafsir sehingga layak secara keilmuan sebagai bekal bagi mereka untuk berdakwah.

#### 9) Layanan Guru Ngaji, Training & Pengajian

Wisma Zakat DKD memberikan layanan penyediaan narasumber pada acara training, ceramah dan seminar untuk perusahaan, instansi, kampus, yayasan, masjid, organisasi, komunitas dan kelompok masyarakat lainnya untuk lebih memperluas kemanfaatan ilmu dan amal. Adapun tema training

dan pengajian yang diampu sementara ini adalah: Training zakat dan pengelolaannya, Training studi keIslaman, Training manajemen dan motivasi Islam, dan Pengajian/kultum sebelum aktivitas kerja.

b. Sahabat Juara<sup>202</sup>

Sahabat juara adalah program pengembangan bidang pendidikan yang bertujuan untuk:

- Mengurangi angka putus sekolah melalui pemberian beasiswa bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin dan yatim
- Mencetak generasi yang tidak hanya baik secara akademis tetapi juga kreatif dan berakhlak mulia
- Meningkatkan orientasi masa depan yang kuat bagi siswa penerima program.

Program sahabat juara selain memberikan bantuan beasiswa dan santunan juga pembinaan rutin melalui *student learning center* yang dipandu oleh mentor yang berkompeten seputar materi motivasi, bimbingan belajar, kewirausahaan, *character building*, pembinaan mental spiritual. Khusus momentum tertentu seperti liburan diadakan kemah ceria sebagai sarana menguatkan tali persaudaraan di antara mereka. Berikut kegiatan-kegiatan dalam program sahabat juara:

1) Beasiswa Mutiara Bangsa

Beasiswa sekolah yang diperuntukkan untuk anak yang kurang mampu dan belum memiliki prestasi, yang mungkin disebabkan harus

---

<sup>202</sup> *Ibid*, hlm. 7

membantu ekonomi orangtuanya dengan bekerja. Mereka pada umumnya kesulitan untuk melanjutkan sekolah dikarenakan kesulitan dalam mengakses lembaga beasiswa yang ada.

## 2) Beasiswa Prestasi

Program pemberian beasiswa kepada pelajar dhuafa berprestasi dari mulai tingkat Sekolah Dasar (SD) hingga Sekolah Menengah Atas (SMA). Banyak pelajar dhuafa yang memiliki potensi dan prestasi gemilang akan tetapi karena keterbatasan yang dimiliki khususnya masalah biaya akhirnya mundur tak berdaya.

## 3) Beasiswa Santri Pelajar Penghafal Al Qur'an (PROSPEQ)

Program beasiswa sekolah untuk pelajar penghafal Al Qur'an kami adakan sebagai wujud apresiasi kepada para santri kurang mampu yang memiliki kemampuan dan kemauan keras untuk mengejar target hafalan Al Qur'an. Wisma Zakat DKD berharap setiap anak-anak dan remaja Islam memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari umat yang menjaga kesucian dan kemurnian Al-Qur'an.

## 4) Beasiswa Yatim

Beasiswa yatim ini dikhususkan untuk anak yatim usia SD dan SMP. Walaupun banyak sekolah negeri di Indonesia ini gratis, tetapi kebutuhan siswa dalam menempuh prestasi masih banyak mengeluarkan biaya, diantaranya untuk pembelian buku, les pendampingan, serta iuran-iuran yang lainnya. Maka dari itu Wisma Zakat DKD memberikan beasiswa untuk anak yatim.

## 5) Santunan Pendidikan

Santunan diberikan kepada pelajar dhuafa dan yatim selain penerima bantuan program beasiswa. Sifat santunan diberikan secara insidentil sesuai dengan kebutuhan.

### c. Sahabat Sehat<sup>203</sup>

Sahabat sehat merupakan program untuk mempermudah akses layanan kesehatan dan edukasi masyarakat untuk berbudaya hidup sehat di daerah-daerah yang rawan secara ekonomi, sosial, dan kesehatan. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan diantaranya khitan gratis, klinik sehat gratis, ambulance gratis, layanan kesehatan keliling (*mobile clinic*), layanan pendamping pasien, dan santunan untuk keluarga si sakit.

### d. Sahabat Mandiri<sup>204</sup>

Upaya untuk menanamkan semangat kemandirian sebagai salah satu cara pengentasan kemiskinan melalui proses pemberdayaan masyarakat dhuafa. Berikut kegiatan-kegiatan dalam program sahabat mandiri:

#### 1) Bantuan Modal & Sarana Usaha

Pemberian bantuan modal bagi pedagang usaha kecil merupakan salah satu upaya untuk mengantisipasi bertambahnya angka kemiskinan, karena salah satu persoalan kemiskinan terjadi akibat masyarakat tidak memiliki mata pencaharian tetap. Banyak diantara pedagang usaha kecil terpaksa tutup akibat kehabisan modal, untuk itu zakat yang dikelola Wisma Zakat DKD

<sup>203</sup> *Ibid*, hlm. 11-12.

<sup>204</sup> *Ibid*, hlm. 9-11.

dapat diharapkan meringankan beban mereka dengan memberikan tambahan modal dan sarana usaha.

## 2) Kelompok Ternak Produktif

Merupakan program pemberdayaan masyarakat dhuafa berbasis kelompok di pedesaan. Berupa pemberian ternak dibarengi pula dengan pemberian ketrampilan dan teknologi yang diperlukan, dan yang lebih penting lagi adalah penguatan mental spiritual sehingga menjadi peternak yang berhasil secara ekonomi maupun mental spiritual.

Para donatur atau *muzaki* dapat berpartisipasi dalam program ini dengan memberikan sedekah ternak kepada dhuafa, berupa dana senilai sepasang hewan ternak atau dapat sistem patungan dengan donatur yang lainnya jika dana kurang dari nilai sepasang hewan ternak.

## 3) Rumah Belajar Komunitas

Selama ini, belajar hanya diasumsikan menjadi garapan guru atau pelajar. Implikasi logisnya, ketika tidak berada di bangku sekolah lagi, hampir pasti belajar tidak lagi dilakukan. Lebih memprihatinkan lagi, akhir-akhir ini belajar disamakan dengan serangkaian pelajaran di sekolah. Belajar identik dengan buku atau media pengajaran. Di luar media tersebut, tidak ada materi penting untuk dipelajari. Sehingga, kelulusan seolah identik dengan “tamat belajar”.

Padahal belajar dalam pengertian luas (sejati), tidak ada lagi sekat-sekat yang membatasi. Tidak ada batasan ruang, waktu, substansi, apalagi media. Untuk itu melalui program Rumah Belajar ini, kami ingin

mengembalikan keluasan makna belajar khususnya bagi daerah kantong kemiskinan, bahwasannya di rumah ini belajar bisa apa saja (yang diminati), belajar dapat dilakukan di mana saja (yang disukai), belajar bisa terjadi kapan saja diinginkan), belajar bisa dari siapa saja (yang mencerahkan). Itulah pendidikan sepanjang hayat, kehidupan yang menjadi ruang belajar sekaligus proses belajar. Semoga istilah belajar dapat membumi di kalangan masyarakat khususnya dhuafa, sehingga dapat membangkitkan semangat kemandirian.

#### 4) Santunan Jompo dan Biaya Hidup

Pemberian paket sembako rutin sebulan sekali ditambah dengan uang tali asih untuk mereka yang jompo dan dhuafa fakir yang sudah tidak mampu bekerja, hanya menggantungkan hidupnya pada bantuan tetangga atau orang lain.

#### 5) Rumah Gemilang Indonesia – Magelang

Awal Ramadhan 1433H, Al Azhar Peduli Ummat (APU) bersama Yayasan DKD (Dana Kemanusiaan Dhuafa) Magelang *me-launching* program pendidikan dan latihan (diklat) Rumah Gemilang Indonesia (RGI) cabang area Magelang. RGI bersinergi untuk menjalankan program diklat keterampilan yang nilai manfaatnya mampu dijangkau generasi produktif kurang mampu di wilayah Magelang dan sekitarnya. Tahap awal, kelas keterampilan yang dibuka adalah kelas desain grafis dan teknik komputer.

Acara secara simbolis dilaksanakan serahterima buku panduan pelaksanaan diklat RGI – APU oleh Dwi Kartika Ningsih, Direktur RGI

kepada Drs. Koesdiharno, Ketua Dewan Pembina Yayasan DKD. Acara dilaksanakan di kantor Wisma Zakat DKD di Kedungsari Kota Magelang melakukan *brainstorming* sistem teknis, praktis dan strategis pelaksanaan diklat keterampilan bagi generasi usia produktif dari keluarga kurang mampu. Langkah awal, RGI-APU membantu pengadaan 10 unit komputer beserta kelengkapan penunjang proses diklat. Yayasan DKD menyiapkan ruang kelas dengan kapasitas 20 unit komputer yang nyaman dan representatif, serta biaya operasional program yang *sustainable*.

Visi kerjasama Wisma Zakat DKD dengan RGI-APU adalah “Menjadi pusat pendidikan dan pelatihan keterampilan serta pengembangan masyarakat yang mampu menciptakan generasi kreatif, produktif, mandiri dan berakhlak mulia”. Adapun misi yang dimiliki adalah menjadikan RGI pusat pengetahuan dan keterampilan bagi generasi produktif;

- Membentuk sumber daya insani yang kreatif, produktif, mandiri dan berakhlak mulia;
- Melahirkan para entrepreneur yang mandiri dan menjadi agent of change masyarakat;
- Menjadikan RGI *business centre* bagi produk asli masyarakat;

Kerjasama Wisma Zakat DKD dengan RGI-APU menjalankan program reguler berupa pelatihan keterampilan untuk generasi usia produktif (17-30 tahun) dari keluarga kurang mampu. Masa diklat selama 5 bulan setiap satu angkatan, terdiri dari pelatihan teori dan praktik, workshop terpadu, dan

pemagangan. Sistem diklat *shortcourse* dan full beasiswa bagi peserta yang dinyatakan lulus seleksi.

Lokasi diklat di lantai 2 Gedung Wisma Zakat DKD Jl. Serayu Timur Menowosari Kedungsari Kota Magelang. Materi pelatihan selama *shortcourse*:

a) Minat Studi Teknik Komputer

Materi-materi keahlian teknik komputer adalah hardware dan software komputer, teknik perakitan, sistem operasi. Kompetensi yang diharapkan adalah sekretaris, administrasi, perakitan komputer, rental komputer dan warnet.

b) Minat Studi Desain Grafis

Materi-materi dasar desain grafis meliputi *basic design*, pengenalan dan mengeksplorasi software desain. Orientasi kompetensi adalah desainer, *layout*, *artistic*.

Peserta program penerima manfaat program reguler adalah para generasi muda produktif, generasi putus sekolah, generasi yang bermasalah secara ekonomi, generasi yang tak mampu menempuh pendidikan non formal, generasi muda pengangguran, dan komunitas pesantren tradisional. Kriteria yang ditetapkan untuk dapat menjadi peserta adalah umum laki-laki dan wanita, rentang usia 17-30 tahun, jenjang pendidikan tidak diutamakan, bisa membaca, menulis, berhitung, sehat jasmani dan rohani, siap dan komitmen mengikuti seluruh rangkaian kegiatan diklat, dan mematuhi semua peraturan yang telah dibuat dan disepakati.

Materi diklat yang disiapkan adalah teori dan praktik keterampilan, *spiritual care community and character building*, workshop terpadu dan pemagangan. Adapun sarana dan prasarana yang diberikan sebagai fasilitas adalah beasiswa pendidikan penuh dan pelatihan bagi yang lulus seleksi, ruang pelatihan yang *representative*, peralatan keterampilan, praktikum dan workshop, dan bimbingan konseling. Luaran program yang ditargetkan adalah (a) berpengetahuan (*knowledge*), yaitu peserta mampu menjadi pribadi yang cerdas secara intelektual dengan muatan materi-materi keislaman, kemanusiaan, kepedulian dan pengetahuan umum, (b) berkeahlian (*skills*), yaitu peserta memiliki keahlian atau keterampilan khusus sesuai dengan pilihan minat studi keterampilannya sehingga mampu membuka kesempatan kerja dan berwirausaha, (c) berakhlakul karimah (*value*), yaitu peserta mampu menjadi pribadi yang cerdas dalam spiritual dan emosionalnya. Hal ini menjadi kekuatan bagi peserta baik dalam keluarga, masyarakat dan dunia kerja.

## **B. Analisis**

Berdasarkan teori yang telah dipelajari dan data penelitian yang diperoleh dari lapangan maka didapatkan jawaban untuk pertanyaan rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Operasional Wisma Zakat DKD Magelang dilihat dari sudut pandang penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Operasional lembaga dilihat dari sudut pandang penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* ditujukan untuk mengetahui sejauhmana implementasi prinsip dan nilai *GCG* dalam tata kelola di Wisma Zakat DKD Magelang. Aspek manajerial dan program kerja lembaga menjadi fokus penelitian yang didominasi berdasarkan dari hasil pengamatan di lapangan, kemudian diikuti dengan dokumentasi, dan dikuatkan dengan wawancara. Aspek manajerial difokuskan pada struktur organisasi dan peran yang mencakup hak dan kewajiban, sedangkan program kerja difokuskan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan lembaga. Kedua aspek tersebut kemudian dianalisis menggunakan sudut pandang prinsip *good corporate governance* perspektif umum yang biasa diterapkan di lembaga profit, perspektif lembaga non profit, perspektif Islam, perspektif peneladanan Rasul SAW dan Khulafa ar-Rasyidin dan perspektif model implementasi *good corporate governance*. Berikut rangkumannya:

Tabel IV Operasional Wisma Zakat DKD Magelang Perspektif *GCG*<sup>205</sup>

No.	Komponen	Penjelasan	Keterangan
1.	Pengurus Yayasan	a. Tanggungjawab Pengurus Yayasan b. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi	• Lembaga di bawah yayasan yang berperan sebagai pelindung dalam

<sup>205</sup> Penilaian penerapan *good corporate governance* pada operasional lembaga amil zakat merupakan modifikasi peneliti dari lembar asesmen pedoman umum *annual report award 2014* yang dikeluarkan OJK dalam [www.ojk.go.id/dl.php?i=4002](http://www.ojk.go.id/dl.php?i=4002) diakses pada 06 Desember 2014 pukul 23.00 WIB.

		<p>c. Struktur renumerasi yang menunjukkan komponen renumerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota pengurus</p> <p>d. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran pengurus yayasan dalam pertemuan</p> <p>e. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi pengurus</p> <p>f. Pengungkapan mengenai <i>board charter</i> (Pedoman dan Tata Tertib Yayasan)</p>	<p>aspek badan hukum<sup>206</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurus yayasan adalah pengawal kepatuhan lembaga terhadap hukum positif<sup>207</sup></li> <li>• Pengurus yayasan berperan sebagai <i>sesepuh</i> dan dijadikan rujukan dan konsultasi dalam aspek keorganisasian<sup>208</sup></li> <li>• Pengurus yayasan memiliki jadwal rutin pertemuan namun tidak berjalan optimal, masih bersifat <i>isidental</i> ketika dianggap ada permasalahan dan diperlukan<sup>209</sup>.</li> </ul>
--	--	--	---

<sup>206</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>207</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>208</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>209</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurus yayasan tidak mendapatkan gaji<sup>210</sup></li> </ul>
2.	Dewan Pengawas Syariah	<p>a. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggungjawab masing-masing anggota DPS</p> <p>b. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi/gaji (jika ada dan ditetapkan)</p> <p>c. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota DPS</p> <p>d. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran DPS dalam pertemuan</p> <p>e. Program pelatihan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembaga memiliki dewan pengawas syariah sesuai dalam struktur organisasi<sup>211</sup></li> <li>• DPS berperan sebagai pengawas masalah ketaatan hukum untuk dijadikan rujukan dan konsultasi dalam aspek hukum kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga<sup>212</sup></li> <li>• DPS memiliki jadwal rutin pertemuan namun tidak berjalan optimal<sup>213</sup></li> </ul>

<sup>210</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>211</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>212</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>213</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

		<p>dalam rangka meningkatkan kompetensi DPS</p> <p>f. Pengungkapan mengenai <i>board charter</i> (Pedoman dan Tata Tertib DPS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DPS tidak mendapatkan gaji<sup>214</sup></li> </ul>
3.	Pengelola	<p>a. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggungjawab masing-masing anggota pengelola</p> <p>b. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi/gaji (jika ada dan ditetapkan)</p> <p>c. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota pengelola</p> <p>d. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran pengelola dalam pertemuan</p> <p>e. Program pelatihan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelola adalah tim <i>amil zakat</i> dipimpin seorang direktur<sup>215</sup>.</li> <li>• Direktur membawahi divisi program dan <i>fundrising</i><sup>216</sup></li> <li>• Lembaga memiliki tenaga administratif (administrasi kantor dan akuntan, dan keuangan) yang masuk kategori pengelola<sup>217</sup></li> <li>• Lembaga memiliki tenaga teknis bukan <i>amil zakat</i></li> <li>• Keterbatasan jumlah pengelola membuat</li> </ul>

<sup>214</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>215</sup> Observasi dan dokumentasi di Wisma Zakat DKD Magelang pada 17 September 2014 .

<sup>216</sup> Observasi dan dokumentasi di Wisma Zakat DKD Magelang pada 17 September 2014

<sup>217</sup> Observasi dan dokumentasi di Wisma Zakat DKD Magelang pada 17 September 2014

		<p>dalam rangka meningkatkan kompetensi pengelola</p> <p>f. Pengungkapan mengenai <i>board charter</i> (Pedoman dan Tata Tertib Kerja Pengelola)</p>  <p>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</p>	<p><i>job description</i> tidak maksimal diterapkan, masih ada <i>overlapp job description</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem penggajian periode bulanan sebagai kompensasi profesionalisme<sup>218</sup>.</li> <li>• Rapat rutin dilaksanakan sebagai wahana koordinasi dan evaluasi program kerja<sup>219</sup>.</li> <li>• Lembaga memiliki kantor yang sangat mendukung kinerja<sup>220</sup>.</li> <li>• Lembaga tergabung dalam forum zakat, asosiasi organisasi</li> </ul>
--	--	--	---

<sup>218</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>219</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>220</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

			pengelola zakat Indonesia <sup>221</sup>
4.	Assesment Terhadap Kinerja Anggota Pengurus Yayasan dan/atau DPS	<p>a. Proses pelaksanaan assesment</p> <p>b. Kriteria yang digunakan dalam assesment</p> <p>c. Pihak yang melakukan assesment</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum dilaksanakan <i>assesment</i> terhadap kinerja pengurus dan DPS<sup>222</sup>.</li> </ul>
5.	Komite Audit	<p>a. Nama dan jabatan anggota komite audit</p> <p>b. Kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja anggota komite audit</p> <p>c. Independensi anggota komite audit</p> <p>d. Uraian tugas dan tanggungjawab</p> <p>e. Laporan pelaksanaan kegiatan komite audit</p> <p>f. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum memiliki komite audit dalam struktur organisasi, baik untuk operasional manajemen maupun keuangan<sup>223</sup>.</li> </ul>

<sup>221</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>222</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>223</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

6.	Audit Internal	<p>a. Nama ketua unit audit internal</p> <p>b. Kedudukan unit audit internal dalam struktur lembaga</p> <p>c. Uraian pelaksanaan tugas</p> <p>d. Pihak yang mengangkat/ memberhentikan unit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum memiliki audit internal dalam struktur organisasi<sup>224</sup></li> </ul>
7.	Sistem Pengendalian Internal	<p>a. Penjelasan singkat mengenai SPI, antara lain pengendalian keuangan dan operasional</p> <p>b. Kerangka SPI dalam lembaga</p> <p>c. Penjelasan mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas SPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada sistem pengendalian internal dalam struktur organisasi<sup>225</sup>.</li> <li>• Pengawasan kinerja melalui penanaman komitmen yang diperkuat melalui internalisasi <i>corporate culture</i> dan <i>character of corporate</i><sup>226</sup>.</li> </ul>
8.	<i>Corporate Social</i>	a. Kebijakan lembaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh agenda</li> </ul>

<sup>224</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>225</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>226</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

	<i>Responsibility</i>	<p>b. Ragam kegiatan yang dilakukan</p> <p>c. Dampak keuangan terkait dengan peduli lingkungan</p> <p>d. Dampak keuangan terkait dengan kepedulian masalah ketenagakerjaan</p> <p>e. Dampak keuangan terkait dengan peduli sosial kemasyarakatan</p>	<p>kegiatan menunjukkan lembaga sebagai organisasi profesional <i>charity</i> berbasis agama<sup>227</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional dimaksudkan pengelola adalah orang yang digaji atas kompetensi kerja yang telah dilakukan untuk mengembangkan lembaga<sup>228</sup>.</li> <li>• Lembaga memiliki pos layanan kesehatan bagi masyarakat sebagai bagian bentuk riil program kerja <i>charity</i>, untuk mendukung program tersebut, lembaga memiliki poliklinik yang berkantor satu</li> </ul>
--	-----------------------	--	---

<sup>227</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>228</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

			<p>atap dengan lembaga dan “menghire” dokter-dokter yang membuka praktik pada jam-jam yang telah ditentukan<sup>229</sup>.</p>
9.	Akses informasi dan data lembaga	<p>Ketersediaan akses terhadap informasi dan data lembaga terhadap publik, misal melalui website, media massa, mailinglist, buletin, dsb.</p>  <p>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembaga memiliki website (www.sahabatdkd.com), mailinglist dan buletin sebagai sarana membangun komunikasi dengan masyarakat<sup>230</sup>.</li> <li>• Masalah update informasi yang disajikan terutama pengelolaan website belum optimal dilaksanakan<sup>231</sup>.</li> </ul>
10.	Kode etik	<p>a. Isi kode etik b. Pengungkapan bahwa kode etik berlaku bagi seluruh level organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kode etik sekaligus menjadi <i>corporate culture</i> yang tertera</li> </ul>

<sup>229</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>230</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>231</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

		<p>dalam lembaga</p> <p>c. Upaya penerapan dan penegakan</p> <p>d. Corporate culture</p>  <p>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</p>	<p>setelah visi misi lembaga<sup>232</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki karakter lembaga yang disingkat dalam akronim “AMILIN OK” yang menjadi rujukan bagi setiap anggota pengelola, sebagai berikut: (a) Amanah, (b) Manajerial Skills, (c) Ikhlas, (d) Leadership Skills, (e) Inisiatif dan Inovatif, (f) No Profit Motives, (g) Obyektif, dan (h) Kerjasama Tim<sup>233</sup>.</li> <li>• Upaya penerapan dan penegakkan dengan sosialisasi dan internalisasi sudah dilaksanakan, namun belum</li> </ul>
--	--	--	--

<sup>232</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>233</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

			nampak pengukuran terhadapnya <sup>234</sup> .
--	--	--	--

Sumber: Pengolahan data penelitian hasil wawancara dan observasi.

Analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* secara umum yang merupakan adopsi dari perusahaan berorientasi profit di Wisma Zakat DKD Magelang, sebagai berikut<sup>235</sup>:

- a. Keterbukaan informasi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai lembaga. Wisma Zakat DKD Magelang telah mengemukakan informasi mengenai program kerja dan laporan pertanggungjawaban kerja melalui buletin, majalah yang diberikan kepada *shareholder* (pengurus, DPS, donatur, masyarakat) namun secara *tentatif*, untuk pengelolaan website menyajikan informasi umum mengenai *company profile* lembaga.
- b. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ lembaga sehingga pengelolaan lembaga terlaksana secara efektif. Wisma Zakat DKD Magelang memiliki kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ lembaga namun terkendala keterbatasan sumber daya manusia yang menyebabkan terjadi *overlap job discription*, efektivitas kerja tetap dapat tercapai namun tidak berjalan optimal.
- c. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan

<sup>234</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>235</sup> Pedoman pnerapan prinsip *good corporate governance* oleh UNDP, OECD, dan KNKG 2006.

perundangan yang berlaku. Wisma Zakat DKD Magelang memastikan diri berlandaskan hukum syariah dalam mengelola zakat dan mematuhi perundangan hukum positif yang ditetapkan oleh pemerintah.

- d. Kemandirian (*independency*), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Wisma Zakat DKD Magelang memastikan sebagai lembaga independen yang murni bergerak di bidang *charity* dan disebutkan dalam *corporate culture* yaitu menjadi lembaga amil zakat non partisan dan tidak berafiliasi dengan golongan manapun demi terwujudnya sebuah lembaga yang rahmatan lil ‘alamin.
- e. Kesetaraan dan kewajaran (*fairness*), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Wisma Zakat DKD Magelang mewujudkan prinsip kesetaraan dan kewajaran dengan *corporate culture* dan *company character*.

Analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* perspektif lembaga non profit di Wisma Zakat DKD Magelang<sup>236</sup>:

- a. Legitimasi dan hak suara (*legitimacy and voice*)

Lembaga memastikan pengakuan hak asasi manusia dalam makna toleransi, tidak bersikap diskriminatif terhadap jenis kelamin, ras, warna kulit, etnis atau agama dalam melaksanakan program kerja. Pengambilan keputusan

<sup>236</sup> Pedoman penerapan *good corporate governance* untuk lembaga non profit mengacu pada Robert Shipley dan Jason Kovacs, *Good governance*, hlm. 216-218

terdesentralisasi, melaksanakan musyawarah mufakat dalam mengambil keputusan lembaga dengan melibatkan para wakil semua pihak untuk kepentingan bersama. Partisipasi anggota disemua tingkatan organisasi sesuai dengan *job discription*, meski terdapat *overlapping*. Memiliki dewan pengurus, pengawas, dan pengawas syariah, namun belum memiliki kelompok independen. Transparansi sudah dilakukan namun tingkat kepercayaan di antara semua *stakeholder* belum dilakukan pengukuran.

b. Arah tujuan (*direction*)

Lembaga tergabung dalam forum zakat sebagai asosiasi organisasi pengelola zakat di Indonesia untuk mendapat *update* mengenai konvensi organisasi dalam rangka menjaga konsistensi dan kepatuhan terhadapnya. Memiliki konsep legislatif; peraturan dengan tujuan yang jelas, membangun otoritas yang jelas, administrasi kantor yang layak. Memiliki rencana keseluruhan sistem, tujuan manajemen yang terukur, prioritas periode perencanaan, dan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaannya. Memiliki rencana manajemen berlandaskan hukum syariah dan hukum positif undang-undang zakat yang dilaksanakan melalui rencana kerja tahunan, dan hasil yang terukur dalam jangka waktu tertentu. Lembaga menunjukkan kepemimpinan yang efektif; pimpinan dan manajer memberikan visi yang konsisten, mampu memobilisasi dukungan, dan menyediakan sumber daya untuk implementasi dengan memaksimalkan yang ada.

c. Kinerja (*performance*)

Lembaga menerapkan efisiensi keuangan dalam pencapaian tujuan dengan program kerja. Kapasitas lembaga ditunjukkan dalam kemampuan bertanggung jawab para pengelola untuk melakukan fungsi yang diperlukan. Koordinasi rutin dilakukan untuk melakukan sinkronisasi pelaksana. Informasi yang cukup bagi publik untuk menilai kemajuan masih relatif terbatas. Membiasakan *responsiveness* dengan membuka ruang kritik publik untuk lembaga. Monitoring dan evaluasi program kerja rutin dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan, meski belum ada validasi pengukuran. Adaptasi lembaga dikembangkan dengan bergabung di asosiasi dan studi banding.

d. Akuntabilitas (*accountability*)

Lembaga memiliki kejelasan dan ketegasan tugas tanggung jawab dan wewenang. Seluruh program lembaga bersifat *koherensi*, berorientasi untuk kepentingan masyarakat luas, generasi masa depan dan lingkungan yang terintegrasi dengan basis keislaman. Pimpinan lembaga menjalankan amanah sesuai tanggung jawab yang ditugaskan yang diikat dengan *company character*. Membuka akses terhadap informasi secara luas namun belum memfasilitasi analisis laporan.

e. Keadilan (*fairness*)

Lembaga berasaskan hukum syariah dan mendukung sistem hukum hukum positif menghormati supremasi Indonesia khususnya mengenai UU Pengelolaan Zakat. Keadilan dengan mencapai keseimbangan yang menguntungkan memberi manfaat bagi masyarakat sekitar.

Analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* perspektif Islam di Wisma Zakat DKD Magelang<sup>237</sup>:

- a. Meletakkan dasar-dasar kerangka kerja untuk mewujudkan *corporate governance* yang efektif:

Seluruh program kerja dilandaskan pada syariah, keadilan dan kesejahteraan sosial menjadi asas pokok program berlandaskan kewajiban sosial dan nilai-nilai spiritual, bebas dari pengaruh kemaksiatan.

- b. Menjamin kepercayaan donatur (*muzaki*)

Laporan keuangan dibuat dan diberikan kepada para donatur.

- c. Memberikan perlakuan adil bagi *shareholders*

Seluruh program kerja dirancang untuk mewujudkan kesejahteraan individu dan sosial dengan baik, keseimbangan kewajiban moral dan spiritual.

- d. Peran *stakeholders* dalam *corporate governance*.

Tujuan umum program kerja lembaga adalah menggapai *falah* dan berorientasi pada kesejahteraan sosial, yang jelas membedakan halal dan haram untuk mewujudkan kesejahteraan individu dan sosial baik masalah spiritual dan material dan tetap memperhatikan masyarakat keseluruhan.

- e. Pengungkapan dan transparansi

Akuntabilitas lembaga ditunjukkan pada aspek kepatuhan pada syariah dalam mengelola dana zakat (menghimpun dan menyalurkan). Program kerja lembaga memperhatikan kepentingan *socio-economic*. Laporan keuangan

<sup>237</sup> Pedoman penerapan *good corporate governance* perspektif Islam mengacu pada teori Masudul Alam Choudhury dan Mohammad Ziaul Hoque (2006), Masudul Alam Choudhury dan Nurul Alam (2013), Mervyn K. Lewis (2005), Mervyn K. Lewis dan Zafar Iqbal (2009), Abu Tapanjeh (2009), dan KNKG GGBS (2011).

disajikan dalam laporan akuntansi maupun pengungkapan dengan lisan dalam laporan pertanggungjawaban.

f. Tanggungjawab dewan

Seluruh elemen memahami bahwa tanggungjawab kerja di Wisma Zakat DKD Magelang merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawaban di sisi Allah SWT.

Analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* meneladani Rasulullah SAW dan Khulafah ar-Rasyidin ra. dalam mengelola lembaga di Wisma Zakat DKD Magelang<sup>238</sup> sebagai berikut:

- a. Meneladani Rasulullah SAW dalam hal menjadikan masjid sebagai sentral koordinasi dan kegiatan strategis untuk mengawal kesuksesan rencana program, ditunjukkan dengan sejarah pembentukan lembaga yang berawal dari masjid menjadi awal kepemilikan kantor<sup>239</sup>. Gedung di serambi Masjid Mujahidin Kedungsari Magelang menjadi kantor administrasi dan manajemen dengan begitu memaksimalkan peran masjid untuk mempersaudarakan sesama muslimin dengan memfasilitasi kepentingan *muzaki* dan *mustahiq*, memiliki AD/ART sebagai landasan operasional lembaga selayaknya Rasulullah SAW membuat perundang-undangan dan perjanjian (*dustur*) untuk menjalankan Daulah Islamiyah. Mem-breakdown sifat-sifat kenabian *shidiq*, *tabligh*, *amanah*, dan *fathanah* dalam *culture corporate* dan *company character*.

<sup>238</sup> Pedoman penerapan *good corporate governance* perspektif Islam mengacu sirah Nabawiyah mengenai kepemimpinan Rasul SAW dan Khulafah ar-Rasyidin.

<sup>239</sup> Said Ramadhan al-Buti, *Sirah*, hlm. 1-2.

- b. Meneladani Abu Bakar Ash Shidiq ra. dalam hal penguatan sisi internal dan eksternal. Sisi internal penguatan *tsaqafah Islamiyah* bagi pengelola dengan kajian rutin. Sisi eksternal memberikan kajian sosialisasi kesadaran zakat bagi kalangan *aghniya* di wilayah Magelang sebagai salah satu program kerja lembaga<sup>240</sup>.
- c. Meneladani Umar bin Khattab ra. dalam hal membuat keberanian berinovasi<sup>241</sup>, lembaga melakukan inovasi pengelolaan dana zakat untuk tujuan pengembangan dan pemberdayaan, seperti bekerjasama dengan Rumah Gemilang Indonesia (RGI) untuk memfasilitasi kepemilikan rumah bagi kaum *dhuafa*, mendirikan poliklinik, pesantren *tahfidz*, dll.
- d. Meneladani Utsman bin Affan ra. dalam hal manajemen organisasi berupa pelaksanaan aturan lembaga berupa pemberian sanksi terhadap kecurangan pegawai, melakukan manajemen konflik dengan metoda sterilisasi dan imunisasi<sup>242</sup>. Wisma Zakat DKD Magelang dalam hal ini memiliki *corporate culture* dan *company character* meski belum memiliki indikator pengukurannya. Keduanya dimaksudkan untuk membangun atmosfer kerja yang baik sehingga pengelolaan lembaga menjadi lebih optimal.
- e. Meneladani Ali bin Abi Thalib ra. dalam hal kesadaran urgensi kedalaman ilmu<sup>243</sup> dengan kajian rutin mingguan untuk memberikan siraman rohani bagi seluruh pengelola dan penumbuh semangat serta menambah *tsaqafah Islamiyah*. Faktor yang menjadi kekurangan materi kajian masih bersifat

---

<sup>240</sup> *Ibid*, hlm. 71-162

<sup>241</sup> Muhammad bin Shamil As-Sulami, *Bidayah*, hlm. 165-168

<sup>242</sup> *Ibid*, hlm. 309 dan 322

<sup>243</sup> *Ibid*, hlm. 403.

tentatif dan tidak memiliki orientasi sehingga diakui oleh seluruh pengelola bahwa kajian menjadi rutinitas formal<sup>244</sup>.

Analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* perspektif model-model *good corporate governance*, Wisma Zakat DKD Magelang lebih tepat masuk dalam kategori model kolektif (*collective model*)<sup>245</sup>, bahwa dewan dan staf berada dalam "satu tim" pengambilan keputusan tentang tata kelola dan operasioal lembaga. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* kategori model ini berarti bahwa lembaga menerapkan sebuah kebijakan belum secara menyeluruh sebatas dengan kemampuan. Sesuai dengan keumuman model ini, praktik di lapangan diterapkan oleh organisasi nirlaba yang masih kecil, dan umumnya beberapa lembaga yang masuk dalam kategori ini, menerapkan *good corporate governance* dalam rangka transisi ke model *governance* yang lain.

Analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di Wisma Zakat DKD Magelang dilihat dari sudut pandang motivasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan organisasi termasuk dalam kategori *lawama*<sup>246</sup>, kondisi dimana lembaga menyadari memiliki potensi berbuat yang baik maupun yang jahat namun selalu berusaha untuk belajar untuk mencapai keberhasilan, bermanfaat dan bermakna untuk umat. Argumen pendukungnya dilihat dari aspek sistem pengendalian, bahwa dengan semangat kekeluargaan dan *ukhuwah Islamiyah* tetapi dengan porsi batasan peran dan fungsi Wisma Zakat DKD Magelang telah memberi kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam menetapkan standar, tujuan dan sadar akan pentingnya memenuhi standar organisasi.

<sup>244</sup> Audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

<sup>245</sup> Michael G. Daigneault, *Models*, hlm. 56.

<sup>246</sup> Abbas J. Ali, *Levels*, hlm. 58.

Argumen pendukung lain yang menguatkan masuk dalam kategori *lawama* dilihat dari aspek sistem penghargaan ditunjukkan Wisma Zakat DKD Magelang sebagai lembaga non profit berbasis agama bekerja secara profesional dengan memberi imbalan yang bersifat ekstrinsik berupa gaji bulanan yang ditetapkan berdasarkan struktur jabatan, porsi dan kinerja yang diselaraskan dengan hak amil, sedangkan imbalan intrinsik, berupa penanaman kebanggaan terhadap profesi sebagai pengelola zakat dengan saling menguatkan bahwa profesi amil zakat memiliki posisi mulia dihadapan Allah SWT. Pengelolaan lembaga menuju tingkat profesional ditunjukkan dengan penetapan kriteria kinerja yang baik dalam skala individu karyawan untuk mewujudkan kinerja lembaga secara umum yang pada akhirnya agar mendapat apresiasi dari masyarakat dengan niat sebagai upaya syiar dan dakwah Islamiyah. Argumen pendukung dari aspek peluang berkembang, Wisma Zakat DKD Magelang memberikan peluang bekerja sama dengan pihak lain untuk memajukan diri dan pengembangan karyawan sesuai kepentingan organisasi yang terpapar dalam seluruh program kerja yang telah ditetapkan.

Hasil keseluruhan analisis mengenai penerapan *good corporate governance* dalam operasional lembaga berdasarkan prinsip-prinsip yang umum diterapkan perusahaan profit (berdasarkan Pedoman GCG konvensional dari UNDP, OECD, dan KNKG 2006), prinsip-prinsip untuk organisasi nirlaba (berdasarkan teori Robert Shipley dan Jason F. Kovacs, 2008), prinsip-prinsip perspektif Islam (berdasarkan teori Masudul Alam Choudhury dan Mohammad Ziaul Hoque (2006), Masudul Alam Choudhury dan Nurul Alam (2013), Mervyn

K. Lewis (2005), Mervyn K. Lewis dan Zafar Iqbal (2009), Abu Tapanjeh (2009), dan KNKG GGBS, 2011), prinsip-prinsip meneladani Rasulullah SAW dan Khulafah ar Rasyidin ra. (berdasarkan kitab sirah Nabawiyah) dapat disimpulkan bahwa Wisma Zakat DKD Magelang telah menerapkan sebagian dari nilai-nilai dari prinsip *good corporate governance* terutama pada aspek *responsibility, independency, fairness, dan direction* adapun aspek yang lain seperti *transparancy, accountability, legitimacy and voice, performance* belum terlaksana dengan sebab-sebab belum terdukung infrastruktur lembaga seperti pelaporan keuangan belum secara rutin dilakukan karena belum memiliki *software* maka penyajian laporan keuangan masih bersifat manual meskipun sudah berbasis komputer, *overlapping* pembagian karena faktor keterbatasan personal yang harus diakui akan berpengaruh terhadap kinerja lembaga, belum memiliki indikator pengukuran kinerja karyawan, sehingga secara umum belum dapat dikatakan telah secara resmi menerapkan *good corporate governance* dalam manajemen lembaga, sehingga dari sisi model termasuk dalam kategori *collective model*, menerapkan sebuah kebijakan sesuai dengan keadaan lembaga (mengikuti pembagian model penerapan *good corporate governance* oleh Michael G. Daigneault, 2005), dan dilihat dari sudut pandang motivasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan organisasi termasuk dalam kategori *lawama* (mengikuti pembagian kategorisasi oleh Abbas J. Ali, 2009).

2. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di Wisma Zakat DKD Magelang perspektif *institutional theory*

Pengungkapan motivasi lembaga menjadi dasar analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* untuk mengetahui alasan terselubung Wisma Zakat DKD Magelang dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* perspektif *institutional theory*. Terkait dengan hal tersebut fokus penelitian dilakukan dengan wawancara *intens* dan mendalam dengan direktur Wisma Zakat DKD Magelang, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. selaku pimpinan dewan pelaksana lembaga<sup>247</sup>, didukung dengan observasi lapangan berupa upaya-upaya yang telah dilakukan lembaga dalam mengimplementasikan *good corporate governance*. Dewan pelaksana dipilih karena merepresentasikan amil zakat yang sebenarnya, dalam arti pihak yang diamanahi mengelola lembaga secara langsung dan melaksanakan prinsip manajemen dalam semua aktivitas lembaga mulai dari *planning, doing, controlling, dan evaluating*. Berdasar hal tersebut pimpinan dewan pelaksana dipilih karena diasumsikan sebagai pihak yang paling mengetahui seluk beluk kegiatan lembaga untuk mengetahui arah kemana Wisma Zakat DKD Magelang ke depan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa lembaga berkeinginan menjadi lebih baik dari aspek manajemen untuk mengembangkan dan diterima di masyarakat. Pengembangan manajemen dan keberterimaan lembaga pada masyarakat diharapkan lebih menjamin keberlangsungan hidup lembaga di masa depan yang tentu diniatkan untuk kepentingan da'wah Islamiyah. Keinginan menjadikan lembaga maju, berkembang, dan lebih baik di masa depan dilihat dari

---

<sup>247</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

perspektif *institutional theory*<sup>248</sup>, memasukkan Wisma Zakat DKD Magelang dalam kategori *isomorphism normative*, yang berarti bahwa lembaga menerapkan sebuah kebijakan yang dimotivasi keinginan pengelola terutama direktur agar manajemen lembaga berkembang lebih baik.

Analisis bahwa Wisma Zakat DKD Magelang masuk dalam kategori *isomorphism normative* diperkuat pengakuan direktur dewan pelaksana bahwa lembaga tidak mendapat pengaruh dari luar atau pihak manapun dalam mengembangkan lembaga kecuali keinginan untuk diterima di kalangan umat. Tidak ada faktor pengaruh “keterpaksaan” seperti harus mematuhi hukum negara mengenai zakat, karena lembaga menjadikan PP Nomor 14 Tahun 2014 atau UU No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat sebagai pedoman untuk menjalankan aktivitas lembaga sesuai dengan hukum positif negara. Namun diikuti dengan pengakuan bahwa peraturan dan perundang-undangan zakat yang dikeluarkan oleh pemerintah belum sepenuhnya dapat mengawal kebijakan teknis dari aspek pengelolaan dana dan bahkan belum diadopsi secara menyeluruh oleh organisasi pengelola zakat secara nasional karena masih terdapat aspek-aspek kontradiktif yang perlu pengkajian sehingga belum menempatkan sebagai rujukan landasan hukum. Adapun keharusan menaati hukum syariah dalam mengelola zakat diakui bukan sebagai keterpaksaan, namun kewajiban mutlak dan konsekuensi sebagai umat Islam yang harus menjalankan syariah agamanya. Berdasarkan hal tersebut dilihat dari perspektif *institutional theory*, bahwa Wisma Zakat DKD Magelang menerapkan kebijakan lembaga termasuk *good corporate*

---

<sup>248</sup> Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell, *The Iron*, hlm. 147-160.

*governance* tidak karena faktor eksternal berupa keharusan mematuhi hukum perundang-undangan negara, maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh *isomorphism coersive* dalam lembaga.

Analisis berikutnya dari sisi kemungkinan meniru lembaga lain dalam menerapkan *good corporate governance*, berawal dari fakta bahwa kebanyakan organisasi pengelola zakat merupakan lembaga swadaya dan *independen* dalam arti lembaga mandiri yang lahir dan berkembang dari kesadaran masyarakat yang akan membentuk karakteristik lembaga yang beragam, sedangkan penerapan prinsip *good corporate governance* juga sangat unik sesuai dengan karakteristik dan kondisi masing-masing lembaga, sehingga meminimalkan faktor meniru lembaga amil zakat yang lain (*isomorphism mimetic*), maka semakin menguatkan bahwa Wisma Zakat DKD Magelang masuk kategori *isomorphism normative*. Faktor lain adalah didukung belum ada organisasi pengelola zakat yang menjadi percontohan resmi dalam mengimplementasikan *good corporate governance*, maka dapat disimpulkan tidak terjadi *isomorphism mimetic*, bahwa Wisma Zakat DKD Magelang dalam menerapkan sebagian prinsip *good corporate governance* karena faktor eksternal tidak dengan meniru organisasi pengelola zakat yang lain.

Wisma Zakat DKD Magelang membangun sifat alami yang dimiliki dan diciptakan oleh karyawan melalui atmosfer *company culture*: AMILIN OK untuk mendukung keinginan selalu memajukan, mengembangkan, dan menjadikan lembaga lebih baik dimasa depan<sup>249</sup>. Motivasi lain adalah *ghirah Islamiyah*, adanya unsur semangat bagi kepentingan dakwah Islamiyah untuk meraih

<sup>249</sup> Audiensi dengan pengelola Wisma Zakat DKD Magelang tahap I pada Rabu, 17 September 2014, Wawancara dengan direktur, Sdr. Rakhmat Raafi, SS. pada Kamis, 07 Januari 2015, dan audiensi dengan pengelola tahap II pada Jumat, 08 Mei 2015.

kehidupan *fi addunya hasanah wa fil akhirati hasanah*. Hal-hal yang menunjukkan pengembangan lembaga dalam konteks penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, adalah contoh ketika pengambilan data penelitian ini berlangsung Wisma Zakat DKD Magelang sedang menjajagi program akuntansi zakat untuk mendukung pelaporan keuangan berbasis koneksi internet dan berbasis PSAK No. 109 yang memungkinkan pengaksesan laporan keuangan lembaga oleh masyarakat dan menjamin kesesuaian dengan prinsip akuntansi berterima umum, hal ini mendukung penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Hal lain yang sedang dilakukan adalah mengembangkan sistem analisis survei calon *mustahiq* berbasis program yang memudahkan bagi pengelola mendeteksi kepantasan calon *mustahiq* dengan kriteria yang ditetapkan lembaga untuk meminimalkan subyektivitas dan ketidaktepatan penyaluran dana zakat, hal ini menguatkan independensi lembaga dan mendukung penerapan prinsip *fairnes* dalam upaya mewujudkan *good corporate governance*.

Hasil keseluruhan analisis mengenai penerapan *good corporate governance* dilihat dari sudut pandang *institutional theory* yang dikemukakan oleh Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell (1983) mengenai faktor eksternal yang mempengaruhi tindakan-tindakan dengan menerapkan sebuah kebijakan untuk menjamin kelangsungan hidup lembaga, disimpulkan bahwa Wisma Zakat DKD Magelang melakukan *isomorphism normative*, menerapkan sebagian dari prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan motivasi untuk memajukan lembaga.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan analisis data penelitian maka dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. Wisma Zakat DKD Magelang dalam operasional lembaga dilihat berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang umum diterapkan perusahaan profit, prinsip untuk organisasi nirlaba, prinsip perspektif Islam, prinsip meneladani Rasul SAW dan Khulafa ar-Rasyidin telah menerapkan sebagian dari nilai-nilai dari prinsip *good corporate governance* terutama pada aspek *responsibility, independency, fairness*, dan *direction* adapun aspek yang lain seperti *transparency, accountability, legitimacy and voice, performance* belum terlaksana dengan sebab-sebab belum terdukung oleh infrastruktur lembaga seperti pelaporan keuangan belum secara rutin karena belum memiliki *software* maka penyajian laporan keuangan masih bersifat manual meskipun secara teknis sudah berbasis komputer, *overlapping* pembagian karena faktor keterbatasan personal yang harus diakui akan berpengaruh terhadap kinerja lembaga, belum memiliki indikator pengukuran kinerja karyawan, sehingga secara umum lembaga belum dapat dikatakan telah secara resmi menerapkan *good corporate governance* dalam manajemen lembaga. Hal ini kemudian memasukkan Wisma Zakat DKD Magelang dalam kategori *collective model*, yang berarti lembaga menerapkan sebuah

kebijakan dengan menyesuaikan keadaan/kondisi/kemampuan infrastruktur lembaga, baik dari sumber daya insani maupun sarana prasarana yang dimiliki lembaga. Adapun dilihat dari sudut pandang motivasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan organisasi termasuk dalam kategori *lawama*, kondisi dimana lembaga menyadari sebenarnya memiliki potensi untuk berbuat baik yang baik maupun yang buruk, namun ada upaya untuk selalu berusaha dan belajar mencapai keberhasilan, terutama agar bermanfaat dan bermakna untuk umat.

2. Wisma Zakat DKD Magelang menerapkan prinsip *good corporate governance* dilihat dengan perspektif *institutional theory*, termasuk dalam kategori *isomorphism normative*, karena dimotivasi oleh keinginan dewan pelaksana selaku pengelola langsung lembaga terutama direktur yang mengetahui betul kondisi lapangan berharap agar manajemen lembaga berkembang lebih baik. Tidak ada faktor pengaruh “keterpaksaan” dari pihak eksternal seperti keharusan dalam mematuhi UU No. 23 Tahun 2011 maupun PP Nomor 14 Tahun 2014 sebagai hukum negara mengenai pengelolaan zakat, sehingga dapat disimpulkan tidak ada pengaruh *isomorphism coersive* dalam lembaga. Faktor bahwa prinsip *good corporate governance* tidak bersifat *one size fit for all*, sehingga penerapannya harus sesuai dengan kondisi masing-masing lembaga, ditambah belum ada organisasi pengelola zakat yang secara resmi menjadi percontohan dalam mengimplementasikan *good corporate governance*, maka dapat disimpulkan juga tidak ada pengaruh

*isomorphism mimetic*, meniru lembaga lain dalam menerapkan *good corporate governance* di Wisma Zakat DKD Magelang.

## B. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasar hasil penelitian:

1. Wisma Zakat DKD Magelang memiliki potensi untuk mengembangkan pengelolaan lembaga dengan menerapkan *good corporate governance*, dengan potensi yang dimiliki: telah menerapkan sebagian prinsip *good corporate governance* didukung motivasi pengembangan lembaga *isomorphism normative*. Berdasarkan potensi tersebut lembaga dapat menerapkan dengan menetapkan kebijakan tertulis untuk lebih menguatkan secara yuridis dan menambah komitmen seluruh pihak terkait dalam lembaga.
2. Penelitian lebih lanjut dapat meneliti dengan jumlah sampel lebih banyak untuk menarik simpulan yang bersifat general sehingga dapat dimanfaatkan untuk memetakan potensi organisasi pengelola zakat dalam kesiapan penerapan pengelolaan lembaga berbasis *good corporate governance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Abdus Sattar; Rehman, Kasyif ur; Bibi, Amna, 2010, "*Islamic Leadership Model and Accountability Perspective*", World Applied Science Journal Vol. 9 No.3.
- Abu Bakar, Mahyuddin Haji, 2011, "*Towards Achieving the Quality of Life in the Management of Zakat Distribution to the Rightful Recipients The Poor and Needy*", International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 4; March 2011.
- Abu-Tapanjeh, Abdussalam Mahmoud, 2009, "*Corporate Governance from the Islamic Perspective: a Comparative Analysis with OECD Principles*", Critical Perspectives on Accounting 20.
- Adha, Rachmadian, 2012; "Penerapan *Good Corporate Governance* Lembaga Amil Zakat Studi Kasus pada Pos Keadilan Peduli Ummat Surabaya", Artikel Ilmiah STIE Perbanas Surabaya.
- Agatiella, Osvaldo R., 2008, "*Ethical Governance: Beyond good practices and standards*", Management Decision, Vol. 46 Issues 8.
- Ahmad, Aziz, 1968, "*An Eighteenth-Century Theory of the Caliphate*", Studia Islamica, No. 28 1968.
- Al Nasser, Sulaiman Abdullah Saif, Muhammed, Jorjah, 2012, "*Introduction to corporate governance from Islamic perspective*", Humanomics, Vol. 28 Issues 3.
- Al Umuri, Akram Diya', 2010, "*Shahih Sirah Nabawiyah terjemah Farid Qurusy, dkk*", Jakarta: Pustaka As-Sunnah.
- Al-Beshtawi, Suleiman Hussein, et.al, 2014, "*The Impact of Corporate Governance on Non Financial Performance in Jordanian Commercial Banks and Islamic Banks*", International Journal of Financial Research, Vol. 5 No.3.
- Al-Buti, Said Ramadhan, tt, "*Sirah Nabawiyah jilid I versi pdf*".
- Ali, Abbas J., 2009, "*Levels of existence and motivation in Islam*", Journal of Management History, Vol. 15 Issues 1.
- \_\_\_\_\_, 2009, "*Islamic perspectives on leadership: a model*", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 2 Issues 2.

- Almoharby, Darwish; Neal, Mark, 2013, "*Clarifying Islamic perspectives on leadership*", Education, Business&Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 6 Issues 3/4.
- Al-Mubarakfuriyy, Safy al-Rahman, tt, "*Seerah Nabawiyah Al Raheeq Al Makhtum versi pdf*".
- An Nawawi, Muhyiddin Yahya bin Syaraf, 2010, "*Hadits Arbain an Nawawiyah edisi terjemah Abdullah Haidhir*", Maktab Dakwah dan Bimbingan Jaliyat Rabwah.
- Anshori, Abdul Ghofur, 2008, *Penerapan Prinsip Syariah dalam Lembaga Keuangan Lembaga Pembiayaan dan Perusahaan Pembiayaan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- As-Sulami, Muhammad bin Shamil, 2004, "*Al-Bidayah Wan Nihayah Ibnu Katsir: Masa Khulafa'ur Rasyidin Terjemahan Abu Ihsan Al Atsari*", Jakarta: Darul Haq.
- As-Syibaie, Mustafa, tt, "*Sirah Nabi Muhammad SAW; Pengajaran & Pedoman versi pdf*", available at [www.mykonsis.org](http://www.mykonsis.org). Diakses pada 06 Desember 2014 pukul 23.00 WIB.
- Aziz, Ahmad Jamaluddin, 2013, "*Manajemen Zakat Lembaga Kemanusiaan Indonesi Dana Kemanusiaan Dhuafa Magelang*", Yogyakarta: Skripsi UIN Sunan Kalijaga.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas, 1966, "*The Social Construction of Reality A Treatise in the Sociology of Knowledge; published edition 1991*", Middlesex: Penguin Books Ltd.
- Bhasa, Malla Praveen, 2004, "*Global corporate governance: debates and challenges*", Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 4 Issues 2.
- Binder, Georg, 2009, "*Corporate Governance in Arab Countries*", Besim: Tesis Fakultas Ekonomi University of Vienna.
- Bin Mohamed Ibrahim, Shahul Hameed 2004, "*Islamic Accounting – a Primer*", <http://www.iiu.edu.my> diakses pada 06 Desember 2014 pukul 23.00 WIB.
- Boons, Frank; Strannegård, Lars, 2000, "*Organizations Coping with Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization?*", International Studies of Management & Org, Vol. 30, No. 3.

- Bovaird, Tony., Loffler, Elke. 2003. *"Public management and governance"*, London: Routledge.
- Budiarti, Isniar. 2010. *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance GCG Pada Dunia Perbankan*, Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.8, No. 2.
- Caravella, Kristi D., 2011, *"Mimetic, Coercive, And Normative Influences in Institutionalization of Organizational Practices: The Case of Distance Learning in Higher Education"*. Dissertation Doctor of Philosophy Florida Atlantic University
- Chapra, Umar; Ahmad, Habin, 2008, *"Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah terjemahan Ikhwan Abidin Bashri*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Charkham, Jonathan P., 1995, *"Internal control and the Cadbury Committee"*, Managerial Auditing Journal, vol. 10, no. 6.
- Cho, Jeasik; Trent, Allen, 2006, *"Validity in qualitative research revisited"*, Qualitative Research Journal Vol. 6 No. 3, London: SAGE Publications.
- Choudhury, Masudul Alam; Nurul Alam, Mohammad, 2013, *"Corporate governance in Islamic perspective"*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 6 Issues 3.
- Choudhury, Masudul Alam, Ziaul Hoque, Mohammad, 2006, *"Corporate governance in Islamic perspective"*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 6 Issues 2.
- Christiansen, Douglas Lloyd, 1993, *"An Empirical Investigation Of Dimaggio And Powell's Coercive, Mimetic, And Normative Isomorphic Change Processes: A Case Study In Higher Education"*, Dissertation Doctor of Philosophy Utah University
- Collier, Jane; Roberts, John, 2001, *"An Ethic for Corporate Governance?"* Business Ethics Quarterly, Volume 11 Issues 1.
- Cooper, Donald R.; Schindler, Pamela S., 2006, *"Business Research Methods 9th Ed"*, McGraw-Hill Companies.
- Cordery, Carolyn J., Morley, Rachel F. Baskerville, 2005, *"Charity Financial Reporting regulation: a comparison of the United Kingdom and her former colony, New Zealand"*, Working Paper Series no. 5

Centre for Accounting, Governance and Taxation Research School  
of Accounting and Commercial Law, Victoria University of  
Wellington

Coyne, Imelda T., 1997, "*Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?*", *Journal of Advanced Nursing*, 1997.

Daigneault, Michael G., 2005, "*Models of Good Governance*", *Credit Union Magazine*; July 2005; Vo. 71 No.7; ABI/INFORM Complete.

\_\_\_\_\_, 2005, "*The Path to Good Governance*", *Credit Union Magazine*; May 2005; Vol. 71 No. 5; ABI/INFORM Complete.

Daniela, Popa; Georgeta, Dobrescu, tt, "*The Quality of Corporate Governance*", *Constanta Maritime University Annals Year XIV*, Vol.20.

De Araujo, Elidio, dkk 2013, "*Confirmatory Factor Analysis on Strategic Leadership, Corporate Culture, Good Corporate Governance and Company Performance*", *Social Sciences and Humanities*, Vol. 4 No. 4 Juli.

Denzin; Norman K.; Lincoln, Yvonna S., 1998, "*The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues*", Sage Publications, Inc.

Delmas, Magali A.; Toffel, Michael W., 2004, "*Institutional pressure and environmental management practices*" edited by Sanjay Sharma and Mark Starik, "*Stakeholders, the Environment and Society: New Perspectives In Research On Corporate Sustainability*", Cheltenham&Northampton: Edward Elgar, Inc.

DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W., 1983, "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality on Organizational Fileds*", *American Sociological Review*, Vol. 48, Issues 2 April 1983.

Duff, Patricia A., 2008, "*Case Study Research in Applied Linguistics*", New York and London: Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.

Dul, Jan; Hak, Tony 2008, "*Case Study Methodology in Business Research*", London: Elsevier Ltd.

Du Plessis, Jean Jacques; Hargovan, Anil; Bagaric, Mirko, 2011, "*Principles of Contemporary Corporate Governance Second edition*", Cambridge University Press.

- Elasrag, Hussein, 2014, "Corporate governance in Islamic Financial institutions", MPRA Paper No. 56326, posted 1. June 2014 13:59 UTC on <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/56326/> diakses pada 06 Januari 2015 pukul 11.30 WIB.
- Fadilah, Sri, 2011, "Analisis Penerapan Good Governance Dilihat dari Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management", Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora.
- \_\_\_\_\_, 2013, "The Influence Of Good Governance Implementation to Organization Performance: Analysis of Factors Affecting Study On Intitution Amil Zakat Indonesia", The International Journal of Social Sciences, Vol. 7 No. 1, 30 Januari 2013.
- Faisal, 2011, "Sejarah Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim dan Indonesia Pendekatan Teori Investigasi-Sejarah Charles Peirce dan Defisit Kebenaran Lieven Boeve", Analisis, Volume XI, Nomor 2, Desember 2011, Lampung: IAIN Raden Intan.
- Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines, 2004, "A Companion to Qualitative Research", London: SAGE Publications Ltd.
- Füssel, Lanni; Georg, Susse, 2000, "The Institutionalization of Environmental Concerns: Making the Environment Perform", International Studies of Management & Organizational, vol. 30, no. 3.
- Gasparski, Wojciech W., "The Ethical Issue Of Corporate Governance And Management Science Theories" edited by G.J. Deon Rossouw and Alejo José G. Sison, "Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance", New York: Palgrave Macmillan.
- Geoff Carter facilitator, 2009, "Public Health Insurance Administration Council, EnableBusiness Control Systems Corporate Governance, Organisation Management", Enterprise Development PO Box 2, Curtin ACT 2605 0407 515 254 [gcarter@enablebusiness.com.au](mailto:gcarter@enablebusiness.com.au)
- Gillham, Bill, 2000, "Case Study Research Methods", London and New York: Continuum Wellington House.
- Hamanyanga, Namwandi, 2002, "International Corporate Governance Practices and Their Implications on Investors", LLM Theses and Essays University of Georgia Law. Paper 16.

- Hampel, Ronnie, 1998, "*Committee on Corporate Governance: Final Report*", London: Gee Publishing.
- Hamu, Yasin Ibrahim, 2002, "*Kupas tuntas Abu Jahal: Mengungkap tabir doa Rasulullah untuknya*", Jakarta: Mustaqim.
- Hancock, Dawson R.; Algozzine, Bob, 2006, "*Doing Case Study Research : a Practical Guide for Beginning Researchers*", Teachers College, Columbia University.
- Hart, Oliver, 1995, "*Corporate Governance: Some Theory and Implication*", The Economic Journal vol. 105, Issue 430.
- Hermanson, Dana R, 2004, "*Corporate Governance Ratings: Good or Bad?*". Internal Auditing; Nov/Dec 2004; 19, 6; ABI/INFORM Complete.
- Hidayatul, Ihsan M., Gustina, 2008, "*Manajemen dan Akuntabilitas Institusi Pengelola Zakat; Suatu Tinjauan Teoritis*", Jurnal Akuntansi & Manajemen Vol 3 No.1 Juni 2008 ISSN 1858-3687.
- <http://www.bpkp.go.id/dan/konten/299/good-corporate.bpkp> diakses pada 12 Februari 2015 pukul 10.00 WIB.
- <http://catatdita.tumblr.com/post/18105024360/muamalah-yang-mengandung-kezaliman-di-antara> diakses pada Sabtu, 18 April 2015 pukul 08.30 WIB.
- [http://www.dsniamanah.or.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=178:menyambut-uu-zakat-baru-3&catid=66:ulasan-a-opini&Itemid=167](http://www.dsniamanah.or.id/index.php?option=com_content&view=article&id=178:menyambut-uu-zakat-baru-3&catid=66:ulasan-a-opini&Itemid=167) diakses pada 06 Januari 2015 pukul 07.30 WIB.
- <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html> diakses pada 12 Februari 2015 pukul 10.00 WIB.
- <http://www.hawkamah.org/?s=Executive+Director+of+Hawkamah+Institute+for+Corporate+Governance&submit=Go> diakses pada 20 Mei 2015 pukul 03.00 WIB.
- <http://www.ikadi.or.id/berita/nusantara/1002-mahkamah-konstitusi-revisi-undang-undang-zakat.html> diakses pada 11 Februari 2015 pukul 07.30 WIB.
- [http://www.inkindo-jateng.web.id/?p=779:irwanto,arief:memahami good governance dalam bernegara](http://www.inkindo-jateng.web.id/?p=779:irwanto,arief:memahami%20good%20governance%20dalam%20bernegara) diakses pada 11 Februari 2015 pukul 11.00 WIB.

<http://www.sahabatdkd.com> diakses pada 06 Januari 2015 pukul 21.00 WIB.

<http://www.undp.or.id> diakses pada 06 Januari 2015 pukul 07.30 WIB.

Ingledeew, David K.; Markland, David; Medley, Andrew R., 1998, "*Exercise Motives and Stages of Change*" Journal of Health Psychology London: SAGE Publications, Vol 34.

Iqbal, Zafar; Lewis, Mervyn K., 2009, "*An Islamic Perspective on Governance*", Northampton, USA: Edward Elgar.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H., 1976, "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", Journal of Financial Economics.

Jumaizi; Wijaya, Zainal A., 2011, "*Good Governance Badan Amil Zakat, Infak, dan Sedekah dan Dampaknya Terhadap Keputusan dan Loyalitas Muzaki*", Majalah Ilmiah INFORMATIKA Vol. 2 No. 3, September 2011.

Kaen, Fred R., 2003, "*A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder value*", New York: American Management Association 1601 Broadway.

Kahf, n.d., Monzer, "*The principle of socioeconomic justice in the contemporary*". Fiqh of Zakah. Jeddah: Islamic Research and Training Institute.

Kaihatu, Thomas S., 2006, "*Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*". Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.8, No. 1, Maret 2006.

Kamal, Miko, 2011, "*Konsep Corporate Governance di Indonesia: Kajian atas Kode Corporate Governance*", Jurnal Manajemen Teknologi Volume 10 No 2.

Kaplan, Robert S.; Norton, David, 2001, "*The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*", Harvard Business School Publishing Corporation.

Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006, *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.

Komite Nasional Kebijakan Governance, 2011, *Pedoman Umum Good Governance Bisnis Syariah*.

- Kulshreshtha, Praveen, 2008, "*Public sector governance reform: the World Bank's framework*", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Issues 5.
- Kurniawan, Puji, 2013, "Legislasi Undang-Undang Zakat", *Ar Risalah*, Vol 13 Nomer 1, Mei 2013.
- Lapidus, Ira M., 1992, "*The Golden Age: The Political Concepts of Islam*", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 524, Political Islam.
- Letza, Stephen, et all, 2008, "*Corporate governance theorising: limits, critics and alternatives*", *International Journal of Law and Management*, Vol. 50 Issues 1.
- Lewis, Mervyn K., 2005, "*Islamic Corporate Governance*", *Review of Islamic Economics*, Vol. 9, No. 1.
- Little, John, 2006, "*Trust in the Mind and Heart of Corporate Governance*" edited by G.J. Deon Rossouw and Alejo José G. Sison, "*Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance*", New York: Palgrave Macmillan.
- M. Arif Mufriani, 2006, "*Akuntansi dan Manajemen Zakat; Mengomunikasikan Kesadaran dan Membangun Jaringan*", Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mallin, Christine A., 2011, "*Corporate governance developments in the UK*" edited by Christine A. Mallin, "*Handbook on International Corporate Governance Country Analyses, Second Edition*" Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Malterud, Kirsti, 2001, "*Qualitative Research: Standards, Challenges, and Guidelines*", *The Lancet*, Vol. 358, August 11.
- Manne, Henry G., 2008, "*Corporate governance – getting back to market basics*" edited by Alessio M. Paccas, 2010, "*The Law and Economics of Corporate Governance; Changing Perspectives*", Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Mantysaari, Petri, 2012, "*Organising the Firm Theories of Commercial Law, Corporate Governance and Corporate Law*", Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Marbun, Dahlena Sari, 2013, "*Attributions and requirements of Islamic leadership*", *Management Research Review*, Vol. 36 Issues 4.

- March, James G.; Olsen, Johan P., 2005, "*Elaborating the "New Institutionalism"*", Working Paper No.11, March 2005, Arena Centre for European Studies University of Oslo.
- Marshall, Martin N., 1996, "*Sampling for qualitative research*", Family Practice@Oxford University Press, Vol. 13 No. 6.
- Meadows, Paul, 1967, "*The Rhetoric of Institutional Theory*", The Sociological Quarterly, Vol. 8, No. 2.
- Miles, Matthew B.; Huberman, A. Michael , 1994, "*Qualitative Data Analysis 2nd edition*", Thousand Oaks London: SAGE Publication, Inc.
- Mochlasin, 2012, "*Dampak Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Peningkatan Kinerja Pengelola Zakat di BAZDA Kota Yogyakarta*", Jurnal Inferensi Vol. 4, [www.stainsalatiga.ac.id](http://www.stainsalatiga.ac.id) diakses pada 06 Desember 2014 pukul 23.00 WIB.
- Monks, Robert A.G.; Minow, Nell, 2004, "*Corporate Governance 3rd ed*", Blackwell Publishing Ltd.
- Muhajir, Syamsu, "*Manfaat Zakat Hati dan Zakat Harta Maal*", dalam <http://www.salafy.or.id/download/zakat.gif> diakses pada 06 Januari 2015 pukul 11.30 WIB.
- Nobanee, Haitham; Ellili, Nejla Ould Daoud, 2014, "*The Impact of the Mandatory Corporate Governance Disclosures on the Banking Growth in UAE: Islamic versus Conventional Banks*", Corporate Ownership & Control / Volume 12, Issue 1, Continued – 8.
- Norrbacka, Ari Salminen Rinna Ikola, 2010, "*Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration*", International Journal of Public Sector Management, Vol. 23 Issues 7.
- OECD Publications, 2004, "*OECD Principles of Corporate Governance*", Rue André-Pascal 75775, Paris, France.
- Oliver, Christine, 1991, "*Strategic Responses to Institutional Processes*", The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1 January, 1991.
- Othman, Zaleha; Abdul Rahman, Rashidah, 2014, "*Attributes of Ethical Leadership in Leading Good Governance*", International Journal of Business and Society, Vol. 15 No. 2, 2014.

- Otoritas Jasa Keuangan, 2014, *Pedoman Annual Report Award*. Diakses dalam laman [www.ojk.go.id/dl.php?i=4002](http://www.ojk.go.id/dl.php?i=4002) pada 06 Desember 2014 pukul 23.00 WIB.
- Parding, Anna Jansson Karolina, 2011, "*Changed governance of public sector organisations=challenged conditions for intraprofessional relations?*", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 Issues 3.
- Patton, Michael Quinn, 1999, "*Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis*", *Health Services Research* 34:5 Part II (December 1999).
- Percy, J.P., 1995, "*The Cadbury Report and corporate governance in the U.K.*"; *The CPA Journal*, Volume 65, No. 5, May 1995.
- Phillips, Thomas B.; Lawrence, Source, Cynthia Hardy, 2004, "*Discourse and Institutions*": *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4 (Oct., 2004).
- Pinheiro, Alexandre Santos; Carrieri, Alexandre de Pádua; Joaquim, Nathália de Fátima, 2013, "*Exploring Corporate Governance: The Behavior of Characters from the Viewpoint of Academic Authors' Discourses\**", *R. Cont. Fin. - USP, São Paulo*, v. 24, n. 63, set./out./nov./dez. 2013
- Rasul, Sjahrudin, 2009, "*Penerapan Good Governance di Indonesia dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi*", *Jurnal Mimbar Hukum* Vol 21 Nomor 3, Oktober 2009.
- Renz, Patrick S., 2007, "*Governance Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations*", New York: Physica-Verlag Heidelberg.
- Ritchie, Jane; Lewis, Jane; et al., 2003, "*Qualitative Research A Guide for Social Science Students and Researchers*", London: SAGE Publication, Ltd.
- Safi, Louay, tt, "*Leadership and Subordination: an Islamic Perspective*", *The American Journal of Islamic Social Science* Vol. 12 No. 2.
- Sanjay Anand, 2008, "*Essentials of Corporate Governance*", Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Sari, Mutiara Dwi; Bahari, Zakaria ; Hamat, Zahri, 2013, "*Review on Indonesian Zakah Management and Obstacles*". Social Sciences. Vol. 2, No. 2.
- Schutz, Alfred, 1967, "*The Phenomenology of the Social World*", Northwestern, USA: Northwestern University Press.
- \_\_\_\_\_, 1973, "*On Phenomenology and Social Relations*", Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Scot, W. Richard, 1987, "*The Adolescence of Institutional Theory*", *Administrative Science Quarterly*, 32.
- Selznick, Philip, 1996, "*Institutionalism Old and New*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Cornell University.
- Setya Budi, Iman, 2011, "*Tata Kelola Zakat dalam Perspektif Hukum Islam dan Positif*", Thesis UIN Sunan Kalijaga
- Shiple, Robert; Kovacs, Jason F., 2008, "*Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience*", *The International Journal of Business in Society*, Vol. 8 Issues 2.
- Sison, Alejo José G., 2006, "*Governance And Government From an Aristotelian Perspective*" edited by G.J. Deon Rossouw and Alejo José G. Sison, "*Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance*", New York: Palgrave Macmillan.
- Soedarmayanti, 2007, "*Good Governance Pemerintahan yang Baik dan Good Corporate Governance Tata Kelola Perusahaan yang Baik*", Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyarti; Laela, Fatma, 2010, "*Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Pengelola Zakat*", *Islamic Finance & Business Review* Vol. 5 No.2 Agustus– Desember 2010
- Suleiman, Nasser M., 2000, "*Corporate Governance in Islamic Banks*", *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, Vol. 22, No. 3.
- Talbot, Lorraine, 2008, "*Critical Company Law*", Oxon, UK: Routledge.
- Taylor, D. Wayne, 2000, "*Facts, myths and monsters: understanding the principles of good governance*", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 Issues 2.

- The Dynamis Team, 1916, *"The Mohammedan Caliphate"*, Studies: An Irish Quarterly Review, Vol. 5, No. 19 September 1916.
- Tisdell, K.C. Roy C.A., 1998, *"Good governance in sustainable development: the impact of institutions"*, International Journal of Social Economics, Vol. 25 Issues 6/7/8.
- Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. 1996. *"The Institutionalization of Institutional Theory [Electronic version]"*. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord Eds., *Handbook of organization studies*. London: SAGE.
- Trautwein, Friedrich, 1990, *"Merger Motives and Merger Prescriptions"*, Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 4 May - Jun., 1990.
- Tuasikal, Muhammad Abduh, "Panduan Zakat", [www.rumaysho.com](http://www.rumaysho.com) diakses pada 06 Januari 2015 pukul 11.30 WIB.
- Undang-Undang Pengelola Zakat: UU No. 38 Tahun 1999, UU No. 23 Tahun 2011, dan PP No. 14 Tahun 2014.
- Usman, Nurodin, 2014, *"Pengelolaan Bandha Wakaf Masjid Agung Jawa Tengah"*, Semarang: Disertasi IAIN Walisanga.
- Van de Walle, Steven, 2008, *"Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems"*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57 Issues 4.
- Maxwell, Joseph A., 1992, *"Understanding and Validity in Qualitative Research"*, Harvard Educational Review; Fall 1992; Vol. 62, No. 3; Research Library Core.
- Mays, Nicholas; Pope, Catherine, 2000, *"Assessing quality in qualitative research"*, British Medical Journal Volume 320, 1 January 2000.
- Westbrook, Lynn, 1994, *"Qualitative Research Methods: A Review of Major Stages, Data Analysis Techniques, and Quality Controls"*, LISR Volume 16.
- Wildemuth, Barbara M., 2009, *"Applications of social research methods to questions in information and library science"*, Westport, London: Libraries Unlimited.
- Yulianti, Rahmani Timorita, 2014, *"Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Lembaga Pengelola Zakat Daerah Istimewa Yogyakarta"*, Yogyakarta: Disertasi UIN Sunan Kalijaga.

Zimmerli, Walther Ch., et.al, 2007, *“Corporate Ethics and Corporate Governance”*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Zimmerman, Barry J., 2000, *“Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn”*, Contemporary Educational Psychology 25.

Zucker, Lynne G., 1977, *“The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”*, American Sociological Review, Vol. 42, No. 5.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

# LAMPIRAN-LAMPIRAN



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

**PANDUAN WAWANCARA<sup>1</sup>**  
**PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DI LEMBAGA AMIL ZAKAT**

1. Bagaimana pimpinan memahami pentingnya *governance* bagi lembaga ini?
2. Berapa banyak model *governance* yang anda ketahui?
3. Bagaimana persepsi karyawan terhadap bentuk kepemimpinan dan *governance* di lembaga?
4. Sudahkah dilakukan penilaian kinerja pimpinan dan lembaga?
5. Apakah semua karyawan menyadari peran dan tanggungjawab masing-masing? Apakah lembaga memiliki struktur dan job deskripsi yang jelas?
6. Bagaimana hubungan Ketua Yayasan, DPS dengan Direktur?
7. Apakah peran Ketua Yayasan dan DPS dirasakan secara langsung oleh lembaga?
8. Bagaimana pola perekrutan dan pengkaderan pimpinan lembaga?
9. Apakah kegiatan lembaga terprogram berdasarkan renstra dan renop atau bersifat isidental?
10. Apakah ada monitoring dan evaluasi di lembaga dan seberapa efektifkah?
11. Apakah struktur organisasi di lembaga ini sudah sesuai dengan tuntutan perkembangan lembaga?
12. Apakah kita perlu bantuan pihak lain dalam upaya mengembangkan lembaga kita?

<sup>1</sup> Modifikasi peneliti dari Michael G. Daigneault, *Models of Good Governance*, Credit Union Magazine; (July 2005); Vol. 71 No.7; ABI/INFORM Complete, hlm. 56.

## PANDUAN OBSERVASI PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DI LEMBAGA AMIL ZAKAT

### A. ASAS-ASAS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* LEMBAGA AMIL ZAKAT<sup>2</sup>

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu **transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan** diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

#### 1. **Transparansi (Transparency)**

##### **Prinsip Dasar**

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

##### **Pedoman Pokok Pelaksanaan**

- 1.1. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- 1.2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- 1.3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

<sup>2</sup> Penjelasan umum mengenai prinsip-prinsip *good corporate governance* mengacu pada Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) 2006 dan KNKG Good Governance Bisnis Syariah (GGBS) 2011.

1.4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

## **2. Akuntabilitas (Accountability)**

### **Prinsip Dasar**

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

### **Pedoman Pokok Pelaksanaan**

2.1. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (corporate values), dan strategi perusahaan.

2.2. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.

2.3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.

2.4. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (reward and punishment system).

2.5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati.

## **3. Responsibilitas (Responsibility)**

### **Prinsip Dasar**

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen.

### **Pedoman Pokok Pelaksanaan**

3.1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (by-laws).

3.2. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

#### 4. Independensi (Independency)

##### Prinsip Dasar

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

##### Pedoman Pokok Pelaksanaan

4.1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (conflict of interest) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

4.2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

#### 5. Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)

##### Prinsip Dasar

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

##### Pedoman Pokok Pelaksanaan

5.1. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.

5.2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

5.3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

#### B. LEMBAR OBSERVASI PENERAPAN GCG<sup>3</sup>

No.	Komponen	Keterangan	Penjelasan
1.	Pengurus Yayasan	a. Tanggungjawab	

<sup>3</sup> Modifikasi peneliti dari lembar asesmen pedoman umum *annual report award 2014* yang dikeluarkan OJK dalam [www.ojk.go.id/dl.php?i=4002](http://www.ojk.go.id/dl.php?i=4002)

		<p>Pengurus Yayasan</p> <p>b. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi</p> <p>c. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota pengurus</p> <p>d. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran pengurus yayasan dalam pertemuan</p> <p>e. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi pengurus</p> <p>f. Pengungkapan mengenai <i>board charter</i> (Pedoman dan Tata Tertib Yayasan)</p>	
2.	Dewan Pengawas Syariah	<p>a. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggungjawab masing-masing anggota DPS</p> <p>b. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi/gaji (jika ada dan ditetapkan)</p> <p>c. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi</p>	

		<p>dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota DPS</p> <p>d. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran DPS dalam pertemuan</p> <p>e. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi DPS</p> <p>f. Pengungkapan mengenai <i>board charter</i> (Pedoman dan Tata Tertib DPS)</p>	
3.	Pengelola	<p>a. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggungjawab masing-masing anggota pengelola</p> <p>b. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi/gaji (jika ada dan ditetapkan)</p> <p>c. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota pengelola</p> <p>d. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran pengelola dalam pertemuan</p> <p>e. Program pelatihan dalam</p>	

		<p>rangka meningkatkan kompetensi pengelola</p> <p>f. Pengungkapan mengenai <i>board charter</i> (Pedoman dan Tata Tertib Kerja Pengelola)</p>	
4.	Assesment Terhadap Kinerja Anggota Pengurus Yayasan dan/atau DPS	<p>a. Proses pelaksanaan assesment</p> <p>b. Kriteria yang digunakan dalam assesment</p> <p>c. Pihak yang melakukan assesment</p>	
5.	Komite Audit	<p>a. Nama dan jabatan anggota komite audit</p> <p>b. Kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja anggota komite audit</p> <p>c. Independensi anggota komite audit</p> <p>d. Uraian tugas dan tanggungjawab</p> <p>e. Laporan pelaksanaan kegiatan komite audit</p> <p>f. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite audit</p>	
6.	Audit Internal	<p>a. Nama ketua unit audit internal</p> <p>b. Kedudukan unit audit internal dalam struktur</p>	

		<p>lembaga</p> <p>c. Uraian pelaksanaan tugas</p> <p>d. Pihak yang mengangkat/memberhentikan unit audit</p>	
7.	Sistem Pengendalian Internal	<p>a. Penjelasan singkat mengenai SPI, antara lain pengendalian keuangan dan operasional</p> <p>b. Kerangka SPI dalam lembaga</p> <p>c. Penjelasan mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas SPI</p>	
8.	Corporate Social Responsibility	<p>a. Kebijakan lembaga</p> <p>b. Ragam kegiatan yang dilakukan</p> <p>c. Dampak keuangan terkait dengan peduli lingkungan</p> <p>d. Dampak keuangan terkait dengan peduli ketenagakerjaan</p> <p>e. Dampak keuangan terkait dengan peduli sosial masyarakat</p>	
9.	Akses informasi dan data lembaga	Ketersediaan akses terhadap informasi dan data lembaga	

		terhadap publik, misal melalui website, media massa, mailinglist, buletin, dsb.	
10.	Kode etik	<p>a. Isi kode etik</p> <p>b. Pengungkapan bahwa kode etik berlaku bagi seluruh level organisasi dalam lembaga</p> <p>c. Upaya penerapan dan penegakan</p> <p>d. <i>Corporate culture</i></p>	



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

# CURRICULLUM VITAE

## A. DATA DIRI

Nama	: Andi Triyanto
Tempat/tanggal lahir	: Surakarta, 22 Oktober 1981
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Agama	: Islam
Status Perkawinan	: Menikah
Alamat Rumah	: Karanglo RT 05/02, Glagahombo, Tegalrejo, Kab. Magelang 56192
Phone	: 0815-780-4-2004
Email	: andi_rabbani@yahoo.co.id
Pekerjaan	: Dosen Program Studi Muamalat (Ekonomi Islam)
Instansi	: Fakultas Agama Islam – Univ. Muhammadiyah Magelang (UMM)
Alamat Kantor	: Jln. Mayjen Bambang Sugeng Km 5 Mertoyudan Magelang 56172
Phone	: (0293) 326945 Fax Psw 201

## B. RIWAYAT PENDIDIKAN

No	Status	Nama Lembaga	Tahun Lulus
1.	S-1 Akuntansi Syariah	Jurusan Ekonomi Islam STAIN Surakarta	2004
2.	S-2 Ekonomi Islam	Magister Studi Ull Yogyakarta	Studi

## C. RIWAYAT KERJA

No	Status	Nama Lembaga	Tahun
1.	Staf Pengajar	Prodi Muamalat (Ekonomi Syariah) FAI Universitas Muhammadiyah Magelang	2005-sekarang

## D. PENGALAMAN ORGANISASI

No	Status	Nama Lembaga	Tahun
1.	Sekretaris Pengurus	KJKS BMT LeSyariah UMM	2005-sekarang
2.	Sekretaris Majelis	Majelis Tarjih&Tajdid PDM Kota Magelang	2010-sekarang

Magelang, 20 April 2015

Andi Triyanto