



---

## Model Akuntabilitas Organisasi Non Profit pada Masjid

Eka Siskawati, Ferdawati, dan Firman Surya

Politeknik Negeri Padang

ekasiskawati@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.18382/jraam.v1i1.11>

---

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	17-12-2014
Tanggal revisi	04-02-2015
Tanggal diterima	06-02-2015

### Keywords:

Mosque  
Accountability  
Organisational Culture  
Organizational Learning

### Abstract

*The purpose of this study is to examine accountability model for mosque and its relation to organisational culture and organisational learning. Data were collected from 60 mosques located in Padang through distributed questionnaire to mosques' managers. Findings reveal that only internal accountability positively significant affects organisational culture and organisational learning. While upward accountability significantly does not affect organisational culture which implies that lower intention of donor to monitoring how do mosques' management spend the donation. This lower control from donor may attributed to the spiritual aspect of donor who believe that anything good that donated to mosque will be rewarded by Allah SWT, regardless the way management to allocate it. Other explanation is that it may attribute to the difficulty in classifying between donator and beneficiary, because in mosque organisation a donator is also a beneficiary of mosque services and vice versa. Downward accountability does not affect organisational culture, this implies that there is a weak responsibility of mosques' managers in Padang that serve beneficiary. Regarding to the low degree of accountability to beneficiary (congregation), it contradicts to the main purpose of mosque's establishment.*

---

### Kata kunci:

Masjid  
Akuntabilitas  
Budaya Organisasi  
Pembelajaran Organisasi

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model akuntabilitas masjid dan hubungannya dengan budaya organisasi dan pembelajaran organisasi. Data penelitian ini dikumpulkan terhadap 60 masjid yang berlokasi di kota Padang. Hasil penelitian ini menemukan bahwa akuntabilitas 'keatas' tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, yang mengimplikasikan bahwa lemahnya tuntutan donatur terhadap akuntabilitas pengelolaan dana oleh manajemen masjid. Hal ini mungkin disebabkan oleh keyakinan spiritual yang dimiliki oleh donatur, bahwa apapun yang diniatkan oleh donatur untuk kemakmuran masjid akan mendapat pahala dari Allah SWT terlepas dari bagaimana pengurus masjid mengelolanya. Penjelasan lainnya adalah karena kaburnya batas dan sekat dalam mengelompokkan antara donatur, pengurus, dan jamaah, karena dalam suatu masjid seorang donatur pada saat yang sama juga merupakan seorang jamaah dan begitu juga sebaliknya. Akuntabilitas 'kebawah' juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan berpengaruh terhadap budaya organisasi, hal ini mengimplikasikan rendahnya sikap akuntabilitas pengurus masjid terhadap jamaah. Hanya akunta-

bilitas 'ke dalam' berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, yang mengindikasikan tingginya rasa tanggungjawab pengurus masjid terhadap sesama staf dalam menjaga visi dan misi masjid.

## 1. Pendahuluan

Sebagai organisasi non profit masjid harus bertanggung jawab kepada berbagai lapisan *stakeholder* (*multiple stakeholder*). Hal ini disebabkan dalam usaha untuk menjaga keberlangsungan hidupnya, organisasi masjid tidak dapat melepaskan diri dari ketergantungannya kepada donatur, keberadaan jamaah (*beneficiary*) dan integritas organisasi. Penelitian ini menggunakan kerangka akuntabilitas organisasi non profit yang dikembangkan oleh Ebrahim (2003a, 2003b) yaitu akuntabilitas kepada donatur (*upward accountability*), akuntabilitas kepada *beneficiary* (*downward accountability*) dan akuntabilitas misi dan visi organisasi (*internal accountability*). Meskipun organisasi masjid dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada *beneficiary*, namun dinamika lingkungan eksternal membuat organisasi non profit tidak dapat melepaskan diri dari pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan kunci sukses dari kemampuan organisasi non profit untuk bertahan (Balthazard *et. al.*, 2006; Ortenblad, 2001; Prugsamat, 2010).

Masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah. Sejarah telah mencatatkan bahwa masjid juga berfungsi sebagai tempat berkembangnya peradaban dan budaya masyarakat sebelum masuknya modernisasi. Seiring dengan semakin tumbuh suburnya modernisasi barat, maka fungsi masjid semakin lama semakin berkurang. Fenomena organisasi masjid yang tidak berjalan secara efektif dan efisien saat ini sangat banyak kita dapati. Permasalahan masjid yang beragam mulai dari jamaah yang sepi, masjid yang tidak terawat, pembangunan masjid yang terbengkalai mendapat perhatian yang sangat sedikit dikalangan akademisi dan praktisi.

Akuntabilitas merupakan konsep yang abstrak dimana mekanismenya berbeda pada setiap organisasi. Akuntabilitas pada sektor non profit hingga saat ini masih merupakan wacana yang menarik, disebabkan sifat organisasi non profit yang sangat berbeda dari organisasi profit. Literatur yang membahas akuntabilitas pada sektor non profit menyimpulkan bahwa organisasi non profit harus mengutamakan akuntabilitas kepada pihak pengguna jasa (*beneficiary*) (Taylor *et al.*, 2014; Arford, 2005; Connolly & Kelly, 2011; Harrison & Rouse, 2012; Yasminet *al.*, 2014). *Beneficiary* merupakan pihak yang harus diperhatikan

oleh organisasi non profit, karena tujuan utama dari berdirinya organisasi non profit adalah untuk merespon kebutuhan masyarakat sosial. Meskipun demikian, dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya organisasi non profit menerima donasi dari donatur baik berbentuk benda maupun uang. Untuk menjaga kepercayaan donatur, pengurus organisasi diharapkan untuk dapat menyiapkan laporan penggunaan dana secara transparan dan sebagai wujud dari rasa tanggungjawab kepada donatur (Ebrahim, 2003a). Berdasarkan paparan tersebut maka artikel ini bertujuan untuk melihat akuntabilitas organisasi masjid dalam hubungannya dengan pembelajaran organisasi dan mengikutsertakan budaya dalam analisis dan pembahasan.

## 2. Kajian Teori

### 2.1 Masjid sebagai Organisasi non Profit

Organisasi non profit didefinisikan sebagai organisasi yang melakukan kegiatan operasionalnya dengan tidak bertujuan untuk memperoleh laba (*profit*), adapun surplus yang diperoleh dari kegiatan tersebut kembali digunakan untuk tujuan pencapaian misi organisasi (Connolly dan Kelly, 2011). Masjid melalui kegiatan-kegiatannya yang bersifat jasa, dapat dikelompokkan sebagai organisasi non profit. Masjid memberikan fasilitas tempat beribadah bagi para jamaah termasuk tempat ibadah yang bersih, tenang, dan suci. Selain itu, masjid juga memberikan pendidikan kepada jamaah (terutama pendidikan agama) seperti adanya kegiatan khotbah, wirid, dan pengajian yang bertujuan memberikan makanan rohani kepada masyarakat dan jamaah masjid. Jasa lain yang diberikan masjid adalah sebagai amil zakat, panitia kegiatan kurban, dan pendidikan taman Al-Qur'an. Hal yang diperoleh masjid dari kegiatan tersebut adalah sumber daya langsung dari jamaah berupa infak untuk masjid ataupun sedekah yang ditujukan untuk operasional masjid dari para donatur. Sumber daya ini dikelola oleh para pengurus sebaik mungkin untuk operasional kegiatan masjid, jika terdapat kelebihan dana maka akan digunakan kembali untuk kegiatan masjid lainnya.

## 2.2 Konsep Akuntabilitas dalam Perspektif Tradisional

Secara umum akuntabilitas berarti sikap bertanggungjawab atas suatu tindakan maupun kejadian kepada pihak lain. Akuntabilitas dalam perspektif tradisional awalnya tumbuh dalam ranah hukum dan ekonomi. Akuntabilitas dalam perspektif hukum diartikan sebagai kewajiban untuk patuh pada standar perilaku yang telah ditetapkan atau kewajiban untuk memberikan informasi mengenai suatu kegiatan. Sedangkan menurut perspektif ekonomi, akuntabilitas dipandang sebagai sebuah hubungan antara *principal* dan *agent* yang terjadi karena *asimmetry of resources*. *Asimmetry of resources* merupakan suatu kondisi dimana *agent* merupakan pihak yang membutuhkan dana untuk kebutuhan operasionalisasi organisasi, sedangkan *principal* merupakan pihak yang memiliki dana yang dibutuhkan oleh pihak *agent*. Hubungan inilah yang mewajibkan *agent* bersikap bertanggungjawab pada *principal* dengan cara memberikan laporan secara berkala kepada pihak *principal*. Laporan yang disiapkan berupa laporan keuangan, yang menerangkan dengan rinci efektifitas dan efisiensi penggunaan dana yang diberikan oleh *principal*.

Perspektif tradisional ini bersifat *punitive*, dimana setiap pengungkapan yang dilaporkan oleh *agent* harus disesuaikan dengan tujuan dan kepentingan *principal*. Sanksi akan diberikan oleh pihak *principal* jika pengungkapan yang berupa laporan, catatan dan sebagainya tidak disesuaikan dengan harapan dan kepentingan *principal*. Sanksi yang diberikan oleh *principal* pada umumnya adalah pengurangan dana kepada *agen*.

Menurut Ebrahim (2003b) perspektif tradisional tidak dapat digunakan dalam menjelaskan akuntabilitas pada organisasi non profit. Terdapat beberapa kelemahan dari perspektif ini yaitu, pertama adanya ketidaksesuaian yang terjadi antara kepentingan *agent* dan kepentingan *principal*. Ketidaksesuaian ini tidak hanya dirasakan oleh *principal*, pihak *agent* juga akan merasakan adanya ketidaksesuaian antara kepentingan *principal* dengan misi dan tujuan organisasi non profit. Jika ketidaksesuaian ini terjadi, maka solusi yang tersedia antara lain: (1) prinsipal memberikan kompensasi berdasarkan kinerja. Dalam hal ini agen diarahkan untuk memenuhi kepentingan prinsipal dengan melalui pemberian kompensasi dan (2) melakukan monitoring secara berkala, misalnya *agent* menyiapkan dan memberikan laporan bulanan, triwulan atau kuartal pada *principal*. Namun solusi ini dirasakan

tidak sesuai dengan jiwa organisasi non profit, karena akan menambah biaya yang sesungguhnya tidak diperlukan. Kedua, akuntabilitas dalam perspektif tradisional sangat fokus pada hal-hal eksternal dalam mencapai akuntabilitas seperti monitoring dan pengendalian, sehingga melupakan isu-isu akuntabilitas yang berkaitan dengan internal organisasi seperti akuntabilitas terhadap integritas organisasi dan misi organisasi. Hal ini tidak sesuai dengan sifat organisasi non profit, karena fokus pada akuntabilitas eksternal saja hanya menggambarkan standar perilaku organisasi secara minimum. Ketiga, akuntabilitas dalam perspektif tradisional memfokuskan pada sikap dan perilaku *agent* dan mengabaikan sikap dan perilaku *principal*. Secara praktis, *principal* juga bertanggung jawab dalam mempengaruhi kinerja *agent* melalui berbagai program. Keempat, pertanggungjawaban organisasi non profit dalam praktiknya tidak hanya kepada satu *principal*, namun kepada multipel *principal*, yaitu kepada penyandang dana dan pembuat kebijakan (*patron*), pihak yang menerima manfaat dari jasa organisasi (*klien*) dan pada diri sendiri (*internal*). Akuntabilitas organisasi pada *patron* bersifat *upward accountability*, yaitu hubungan organisasi dengan penyandang dana, donatur, dan pemerintah. Akuntabilitas organisasi pada klien bersifat *downward accountability*, yaitu hubungan organisasi dengan pihak yang menerima manfaat dari jasa yang diberikan organisasi. Akuntabilitas organisasi pada diri sendiri bersifat *internal accountability*, yaitu hubungan organisasi dengan staf organisasi, terhadap tujuan dan misi organisasi.

## 2.3 Model Akuntabilitas Organisasi Non Profit

Organisasi non profit berhadapan dengan kepentingan *stakeholder* yang beragam. Organisasi non profit harus bersifat *accountable* terhadap berbagai aktor yaitu (1) pihak penyandang dana, (2) pihak klien dan yang menerima manfaat dari organisasi, dan (3) diri organisasi itu sendiri. Akuntabilitas pada pihak penyandang dana merupakan akuntabilitas yang bersifat "keatas" (*upward*), berupa hubungan antara organisasi dengan pihak donor, pemerintah ataupun badan-badan yang dengan sengaja "memberikan dana khusus untuk tujuan khusus" kepada organisasi non profit. Akuntabilitas pada pihak klien merupakan hubungan antara organisasi dengan pihak yang menerima atau menikmati jasa dan layanan yang diberikan oleh organisasi non profit, seperti masyarakat dan komunitas yang merasakan dampak dan manfaat dari jasa yang diberikan oleh organisasi. Hubungan antara organisasi

non profit dengan klien ini bersifat ‘kebawah’ (*downward*). Akuntabilitas terhadap diri sendiri berupa tanggungjawab organisasi non profit terhadap stafnya dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut, akuntabilitas ini bersifat ‘kedalam’ (internal).

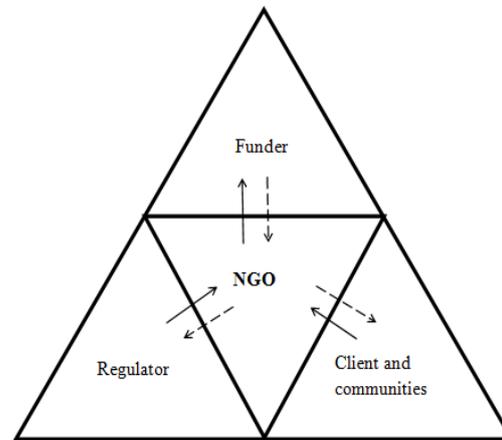
Menurut Ebrahim (2003), akuntabilitas dapat menjadi *tool* (alat) atau *process* (proses). Sebagai alat, akuntabilitas dapat dilakukan secara berulang-ulang, memiliki wujud dan bentuk, untuk jangka waktu yang terbatas. Contoh akuntabilitas sebagai alat yaitu laporan dan pengungkapan. Laporan dan pengungkapan dapat dibuat dan dilakukan secara berulang-ulang seperti bulanan, triwulan atau kuartal. Bentuk dan wujud dari laporan dapat berupa laporan keuangan yang disajikan untuk memperlihatkan evaluasi kinerja selama jangka waktu tertentu.

Akuntabilitas sebagai suatu proses, merupakan mekanisme atau proses seperti partisipasi dan *self regulation* yang bersifat lebih umum daripada alat, tidak memiliki bentuk dan wujud, membutuhkan konsistensi untuk melakukannya dan tidak terikat waktu. Suatu kegiatan yang berupa mekanisme atau proses untuk mencapai akuntabilitas, pada keadaan tertentu juga membutuhkan alat untuk menjalankan mekanisme atau proses tersebut. Proses untuk mencapai akuntabilitas lebih menitikberatkan pada tindakan dan proses yang berkelanjutan, bukan pada hasil akhir. Model akuntabilitas organisasi non profit dalam penelitian ini mengadopsi model akuntabilitas untuk organisasi non profit yang dikembangkan oleh (Ebrahim, 2003a).

Ebrahim (2003a) menggagas suatu pendekatan *integrated perspective* yang mengombinasikan akuntabilitas organisasi non profit tidak hanya bersifat eksternal dan *upward* (akuntabilitas pada donatur dan pemerintah) namun juga bersifat internal dan *downward* (akuntabilitas pada diri sendiri dan klien). Upaya untuk menyeimbangkan akuntabilitas eksternal dan internal tidak hanya mendorong organisasi non profit untuk mempertanggungjawabkan kegiatan dan tindakannya secara eksternal, namun juga mendorong rasa tanggungjawab terhadap organisasi dan masyarakat yang menerima manfaat atas jasa yang diberikan organisasi.

Rasa tanggungjawab organisasi terhadap diri sendiri dan kliennya, dalam konteks organisasi non profit, juga melibatkan pengurus organisasi sebagai agen dan pihak donatur sebagai prinsipal. Pendekatan *integrated perspective* yang digagas oleh Ebrahim (2003a) dikembangkan dari perspektif hubungan antara prinsipal dan agen yang diimplementasikan pada or-

ganisasi profit. Kompleksitas akuntabilitas organisasi non profit digambarkan seperti Gambar 1.



**Gambar 1. Perspektif Terintegrasi dalam Hubungan Prinsipal – Agen**

Sumber: Ebrahim (2003a)

Gambar tersebut memperlihatkan akuntabilitas organisasi non profit yang sangat kompleks dan berhubungan. Sementara hubungan akuntabilitas antara *Non Government Organization* (NGO) dan berbagai *stakeholder* ini disebut dengan *Integrated Perspective of Accountability*. NGO dan masing-masing *stakeholder* memiliki hubungan akuntabilitas yang disimbolkan oleh tanda panah. Tanda panah dengan garis *solid* mengindikasikan hubungan akuntabilitas yang kuat, sedangkan garis putus-putus mengindikasikan hubungan yang akuntabilitas yang lemah. Misalnya, akuntabilitas organisasi non profit terhadap donatur berupa pelaporan dan penyajian laporan secara rutin, sebaliknya akuntabilitas donatur terhadap NGO berupa penguatan sistem akuntabilitas NGO melalui membangun kapasitas NGO untuk dapat melakukan evaluasi diri, dan meningkatkan kemampuan analisis atas kesalahan yang telah dilakukan sebagai alat pembelajaran. Akuntabilitas NGO kepada regulator berupa kepatuhan pada aturan yang berlaku, sebaliknya akuntabilitas regulator terhadap NGO berupa penguatan terhadap kode etik dan pembelaan. Akuntabilitas NGO terhadap klien dan masyarakat adalah dengan memberikan pelayanan yang bermanfaat, sebaliknya akuntabilitas masyarakat terhadap NGO adalah berupa sosial audit dan partisipasi masyarakat terhadap keberadaan NGO.

Akuntabilitas yang saling berhubungan di atas mengindikasikan bahwa posisi NGO dan *stakeholder* dalam konteks hubungan *principal* dan *agent* tergantung pada mekanisme yang dilakukan. Misalnya, hubungan NGO dengan donatur dalam *integrated pers-*

*pective* ditentukan oleh mekanisme yang dilakukan. Di dalam mekanisme pengungkapan dan pelaporan, NGO merupakan agen yang menyiapkan laporan dan pengungkapan dan donatur sebagai prinsipal yaitu pihak memiliki kepentingan atas laporan. Sebaliknya dalam mekanisme evaluasi, NGO berperan sebagai prinsipal yaitu pihak yang membutuhkan bimbingan dan dukungan dalam proses evaluasi diri dan pembelajaran, dan donatur sebagai agen yaitu pihak yang memberikan dukungan dan bimbingan kepada NGO untuk dapat melakukan evaluasi diri dan proses pembelajaran.

Mekanisme akuntabilitas organisasi non profit yang dikembangkan oleh Ebrahim (2003b) akan didiskusikan sebagai berikut: (1) Laporan dan pengungkapan. Laporan dan pengungkapan merupakan alat yang paling banyak digunakan dalam tujuan akuntabilitas baik pada organisasi profit maupun organisasi non profit. Laporan dan pengungkapan merupakan alat akuntabilitas yang memberikan data dan catatan atas operasional organisasi non profit. Laporan dan pengungkapan masuk dalam klasifikasi alat akuntabilitas karena memiliki bentuk dan wujud, menitikberatkan pada catatan dalam range waktu tertentu. Keterbatasan dari laporan dan pengungkapan sebagai alat akuntabilitas yaitu bahwa mekanisme ini memberikan akuntabilitas yang berbentuk '*upward*' dan bersifat eksternal, sehingga cenderung mengabaikan akuntabilitas pada stakeholder lainnya yang berbentuk '*downward*'. (2) Evaluasi dan penilaian kinerja. Mekanisme lainnya yang digunakan sebagai alat untuk mencapai akuntabilitas adalah berbagai macam bentuk evaluasi, termasuk evaluasi penilaian kinerja dan dampak dari kinerja yang dilakukan. Namun, terlebih dahulu penting untuk membedakan antara evaluasi eksternal dan evaluasi internal. Evaluasi eksternal pada umumnya dilakukan oleh prinsipal seperti pihak donatur, penggalang dana atau pemerintah. Evaluasi tersebut bertujuan untuk menilai sampai seberapa jauh tujuan dari pihak prinsipal telah dicapai, biasanya hal ini berkaitan dengan pendanaan selanjutnya pada organisasi non profit. Sebaliknya evaluasi internal pada umumnya dilakukan oleh organisasi non profit kepada staf dan karyawannya. Tujuan evaluasi internal dapat untuk melihat kemajuan kinerja staf organisasi dalam mencapai tujuan dan misi organisasi non profit, atau dapat juga untuk melihat kemajuan kinerja staf organisasi dalam mencapai tujuan program yang didanai oleh pihak eksternal.

Permasalahan yang pada umumnya timbul dari

mekanisme evaluasi kinerja ini adalah, (1) terjadinya konflik antara organisasi non profit dengan pihak prinsipal dalam menentukan apa yang menjadi ukuran evaluasi, apakah berbentuk proses yang sedang dijalani atau berbentuk produk yang sudah jadi. (2) permasalahan yang berhubungan dengan kurangnya evaluasi dengan perspektif organisasi non profit. Alasan kenapa organisasi non profit bersikap skeptis terhadap tujuan evaluasi. Disatu sisi, budaya organisasi non profit lebih condong pada tindakan dan bukan pada analisa. Para staf organisasi non profit merupakan tipe yang gemar melakukan tindakan seperti membantu orang-orang yang tidak mampu dari pada melakukan kegiatan evaluasi yang menghabiskan waktu dan uang. Namun pihak donatur merespon sikap skeptis tersebut dengan menyatakan bahwa evaluasi dapat membantu staf organisasi non profit untuk menjadi pelaku yang lebih baik, dengan cara mengenali kelemahan-kelemahan yang diperoleh dari perencanaan proyek sehingga kegiatan evaluasi dapat dirancang untuk menilai proses tujuan jangka panjang. (3) permasalahan sikap skeptis terhadap tujuan evaluasi. Tujuan evaluasi pada umumnya mirip dengan penilaian kinerja. Pada dasarnya evaluasi dilakukan memang untuk menilai progres terhadap tujuan yang akan dicapai. Penilaian kinerja terfokus pada program-program dari proyek yang dilaksanakan dengan cara melihat dan menilai organisasi non profit itu sendiri. (4) Partisipasi. Tidak seperti laporan dan evaluasi, partisipasi bersifat proses dan bukan merupakan alat. Dimana sifat proses ini berarti bahwa kegiatan ini dilaksanakan secara rutin dan berkelanjutan dalam organisasi. Terdapat beberapa bentuk dan tingkatan partisipasi, yaitu pertama partisipasi yang memberikan informasi kepada publik baik berbentuk pertemuan, dialog dan survei. Bentuk partisipasi ini berbentuk konsultasi dengan pemimpin masyarakat dan anggota masyarakat. Bentuk partisipasi kedua adalah partisipasi yang berbentuk kontribusi masyarakat berupa tenaga dan dana untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dapat juga bertujuan untuk menjaga dan merawat fasilitas organisasi. Bentuk partisipasi ketiga adalah partisipasi dari masyarakat agar diberikan kekuatan untuk menentukan keputusan. Pada tingkat ini, masyarakat memiliki kontrol dan *power* atas sumber daya lokal dan kegiatan-kegiatan pengembangan lainnya. Bentuk partisipasi keempat adalah orang-orang memiliki inisiatif secara independen untuk terlibat dalam pekerjaan dan proyek organisasi non profit. Akuntabilitas '*downward*' dapat ditingkatkan melalui evaluasi par-

tisipasi. Keterlibatan masyarakat dalam mengevaluasi organisasi non profit dan donatur merupakan mekanisme kunci yang dapat meningkatkan pengaruh masyarakat pada organisasi. (5) *Self Regulation* (Membangun regulasi diri). Regulasi diri dipandang sebagai suatu upaya organisasi non profit untuk membangun standar dan kode perilaku kinerja. Tujuan dari mekanisme ini antaranya adalah untuk membangun kepercayaan publik. Dengan menjalankan regulasi diri, organisasi non profit dapat memberi solusi pada persoalan yang ada sekaligus menjaga integritas mereka. Pembangunan standar dan kode perilaku ini lebih bersifat formal, bukan non formal, sehingga kode perilaku yang bersifat formal ini memberikan kemampuan untuk melihat ke arah tujuan organisasi yang dapat membantu reputasi organisasi non profit. Dengan kata lain, regulasi diri tidak hanya menjadikan image organisasi lebih baik, namun juga dapat meningkatkan kinerja organisasi. (6) Sosial audit. Mekanisme akuntabilitas sosial audit merupakan suatu proses dimana organisasi dapat menilai, melaporkan dan meningkatkan kinerja sosial dan perilaku etis, khususnya melalui dialog dengan stakeholder. Sosial audit bukan merupakan evaluasi yang sederhana, namun merupakan proses yang lengkap yang mengintegrasikan elemen-elemen dari mekanisme akuntabilitas lainnya yang telah didiskusikan sebelumnya seperti pengungkapan dan pelaporan, evaluasi, partisipasi dan standar perilaku. Mekanisme ini masih sangat jarang diimplementasikan oleh organisasi non profit karena sangat kompleks dan bersifat konseptual yang terintegrasi dari berbagai mekanisme akuntabilitas lainnya yang berupa alat dan proses.

Trdapat beberapa alasan agar sosial audit dapat diadopsi oleh organisasi non profit, diantaranya (1) mekanisme sosial audit memberikan keuntungan bagi manajemen secara internal dalam hal memonitor kinerja organisasi. Komponen penting dari mekanisme sosial audit adalah pengembangan sistem informasi sosial dan lingkungan. Hal ini tentu sangat bermanfaat bagi organisasi non profit yang belum memiliki sistem untuk menganalisa dan melaporkan kinerja sosialnya. (2) sebagai mekanisme akuntabilitas, sosial audit dapat melihat *stakeholder* (baik donatur maupun masyarakat) sebagai unsur yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan kembali tujuan dan nilai organisasi, dan dalam merancang indikator untuk penilaian kinerja. (3) sosial audit dapat berfungsi sebagai alat *strategic planning* dan proses pembelajaran organisasi dimana perspektif stakeholder dapat dijadikan masu-

kan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. (4) verifikasi eksternal berupa sosial audit merupakan cara bagi organisasi non profit untuk meningkatkan reputasi publik dengan mengungkapkan informasi berdasarkan bukti dan bukan pada pernyataan-pernyataan yang tidak berdasar.

Seluruh mekanisme akuntabilitas diatas merupakan bagian dari implementasi akuntabilitas keatas, kebawah dan kedalam. Untuk tujuan penelitian ini, peneliti mengembangkan konstruk secara terpisah yang disesuaikan dengan organisasi masjid. Konstruk yang digunakan dalam penelitian ini sebagian menggunakan mekanisme yang diusulkan oleh Ebrahim (2003a, 2003b) dan sebagian lagi merupakan adaptasi dari hasil bacaan.

#### 2.4 Akuntabilitas 'Keatas' (*Upward Accountability*)

Organisasi non profit, meskipun tujuan dibentuknya tidak untuk memperoleh laba, namun tetap membutuhkan sumberdaya (*resources*) untuk proses operasionalisasinya (Miller, 2002). Sumberdaya pada organisasi non profit diperoleh dari donasi baik yang berbentuk benda maupun uang. Pengelolaan donasi tersebut harus dipertanggungjawabkan oleh pengurus kepada donatur, baik melalui mekanisme laporan dan pengungkapan maupun melalui mekanisme penilaian dan evaluasi (Ebrahim, 2003a). Meskipun kewajiban untuk melaporkan pengelolaan donasi tersebut tidak bersifat memaksa, berkebalikan dari yang terjadi pada organisasi profit, namun untuk kepentingan *legitimacy* organisasi non profit dianjurkan untuk bersikap akuntabel kepada donatur. Pemikiran bahwa donatur yang tidak puas dengan pengelolaan donasi akan berpaling dari organisasi non profit yang bersangkutan dan akan mengurangi donasinya, menjadi alasan bagi kebanyakan organisasi non profit untuk melaksanakan mekanisme akuntabilitas terhadap donatur.

Keunikan dari organisasi masjid (*religious organisation*) adalah tidak ada sekat dan batasan yang jelas antara stakeholder yang terlibat dalam operasional organisasi. Artinya, sumberdaya untuk operasionalisasi masjid tidak hanya diperoleh dari donatur, namun pada tingkat tertentu jamaah juga memiliki kontribusi yang signifikan terhadap ketersediaan sumberdaya organisasi. Sebaliknya, pihak donatur pada saat yang sama juga merupakan pihak yang menikmati layanan dari organisasi masjid dan memiliki posisi yang sejajar dengan jamaah lain pada umumnya. Keunikan lain dari organisasi religius adalah adanya kepercayaan yang melekat pada donatur terhadap

pengurus organisasi masjid. Pengendalian dan monitor terhadap pihak pengurus masjid tidak seperti yang terjadi pada organisasi profit. Pemikiran donatur bahwa dengan memberikan donasi kepada organisasi masjid secara tidak langsung donatur telah memanfaatkan produk dari organisasi masjid terlepas dari seberapa baik donasi tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan masjid, memperlemah kebutuhan donatur terhadap laporan dan pengungkapan organisasi masjid (Yasmin et al., 2014). Produk dari organisasi masjid yang dimaksudkan adalah pahala (*reward from Allah*).

### 2.5 Akuntabilitas ‘Kebawah’ (*Downward Accountability*)

Tujuan terbentuknya organisasi non profit adalah untuk memberikan pelayanan yang berkaitan dengan kemajuan dan kemaslahatan masyarakat sosial. Sehingga idealnya seluruh kegiatan dan program organisasi harus mengutamakan kepentingan kelompok *beneficiary* daripada kepentingan kelompok *stakeholder* lainnya. Terbentuknya organisasi non profit tidak terikat kepada kontrak dengan pihak tertentu, organisasi ini bersifat sukarela atas inisiatif sekelompok individu yang ingin memberikan suatu keadaan masyarakat yang lebih baik, dan kegiatan organisasinya tidak berorientasi laba dan dilandaskan pada azas spiritual dan etika.

Berkembangnya pola pikir masyarakat yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, konsistensi tujuan utama dari organisasi non profit mulai bergeser. Menurut perspektif *stakeholder* teori dan *legitimacy* teori, *beneficiary* merupakan kelompok *stakeholder* yang berada dalam posisi yang paling lemah karena tidak memiliki kemampuan dan sistem yang mendukung untuk menekan pengurus organisasi agar bersikap *accountable*. Ditambah lagi sikap *accountable* terhadap kelompok *stakeholder* lain, seperti pemerintah dan donatur dirasakan lebih memberikan keuntungan bagi organisasi. Meskipun demikian, akuntabilitas organisasi non profit terhadap stakeholder baik internal maupun eksternal (*upward* dan *downward*) merupakan suatu kesatuan (Connolly and Kelly, 2011), dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi non profit meskipun proporsi untuk masing-masing *stakeholder* (khususnya *beneficiary*) tidak pernah bertahan dengan stabil (Kilby, 2006).

Akuntabilitas pada organisasi non profit, *downward accountability* merupakan akuntabilitas yang paling besar memperoleh tantangan karena selain insentif yang diperoleh dari jenis akuntabilitas ini sangat

kecil dan juga tidak ada sistem dan aturan yang mendukung kewajiban organisasi non profit untuk bersikap *accountable* terhadap *beneficiary*. Sehingga tanpa adanya nilai-nilai moral (bersifat transenden) yang sangat kuat dalam organisasi, mustahil efektifitas akuntabilitas organisasi non profit terhadap *beneficiary* dapat tercapai.

### 2.6 Akuntabilitas ‘Kedalam’ (*Internal Accountability*)

*Sustainability* suatu organisasi non profit sangat tergantung kepada komitmen pengurus internal. Tantangan yang dihadapi oleh pengurus organisasi non profit sangat besar, mulai dari dibentuknya organisasi yang bertujuan untuk memberikan dampak sosial yang lebih baik kepada masyarakat hingga intensif yang sangat terbatas yang diperoleh dari organisasi non profit. Meskipun demikian, motor penggerak organisasi yang paling kuat adalah ideologi dan keyakinan yang ada dalam diri masing-masing pengurus organisasi (Kilby, 2006). Tanpa adanya komitmen untuk berpegang teguh pada ideologi, nilai-nilai dan keyakinan tersebut, mustahil suatu organisasi non profit dapat berjalan dengan baik dan efisien. Nilai-nilai yang dimaksudkan dalam artikel ini adalah nilai-nilai moral dan etika bahwa setiap manfaat yang diberikan organisasi kepada masyarakat umum hanya akan dibalas oleh Allah SWT.

Menurut Ebrahim (2003a) mekanisme akuntabilitas terhadap internal organisasi dapat dilakukan melalui *self regulation*, membangun sebetulnya nilai-nilai yang kemudian diinternalisasi dan diinstitutionalisasi secara konsisten. Prakteknya nilai-nilai ini diprosikan ke dalam tindakan, kegiatan dan program organisasi. Segala bentuk kegiatan dan program organisasi harus menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Proksi kegiatan seperti komitmen kerja pengurus, keterbukaan antar pengurus, komunikasi dan musyawarah serta manajemen konflik internal. Kegiatan-kegiatan internal tersebut harus didasarkan pada keyakinan bahwa kebermanfaatannya yang diberikan pada masyarakat umum hanya akan memperoleh *reward* dari Allah SWT.

### 2.7 Akuntabilitas dan Budaya Organisasi

Akuntabilitas pengurus masjid bertujuan untuk memperoleh legitimasi dari pihak eksternal dan internal (Connolly and Kelly, 2011). Legitimasi dari pihak eksternal dibutuhkan oleh masjid agar pihak donatur percaya bahwa dana yang diberikan dikelola dengan

baik untuk kepentingan masjid, legitimasi dari jamaah dapat meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas pengurus masjid di mata jamaah, dan legitimasi internal dibutuhkan agar pengurus masjid dapat menyelaraskan tujuan bersama demi tercapainya misi dan visi organisasi.

Penelitian pada sektor non profit memperlihatkan adanya keterkaitan antara akuntabilitas dan budaya organisasi (Arford, 2005; Welsh et al., 2003; Yasmin et al., 2014). Akuntabilitas kepada *beneficiary* telah dijadikan suatu budaya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Bahkan nilai-nilai dari sikap akuntabel terhadap *beneficiary* telah ditetapkan sebagai suatu norma, kode etik sebagai bentuk profesionalisme atas jasa dan pelayanan yang diberikan. Sebagai contoh, akuntabilitas petugas medis dan perawat terhadap pasien telah menjadi suatu budaya yang menunjukkan hubungan profesionalisme rumah sakit dalam merawat pasien. Sebaliknya, kurangnya sikap akuntabel terhadap *beneficiary* akan menciptakan ketidakselarasan hubungan profesionalisme antar kelompok dalam suatu organisasi yang dapat menghambat efektifitas kegiatan organisasi.

Pada organisasi masjid, sikap *accountable* antara pengurus masjid dengan berbagai lapisan *stakeholder* (*upward*, *downward*, dan *internal*) didorong oleh rasa amanah pengurus masjid. Hal ini disebabkan karena kinerja organisasi masjid tidak cukup jika dinilai dari performa keuangan saja. Namun juga dari ramainya jamaah yang memakmurkan masjid, serta terlaksananya kegiatan-kegiatan masjid dengan sebaik-baiknya.

## 2.8 Budaya Organisasi dan Pembelajaran Organisasi

Penelitian yang berkaitan dengan hubungan budaya organisasi dan pembelajaran organisasi pada umumnya dilakukan pada sektor profit (Lopez et al., 2004; Rebelo & Gomes, 2011; Sanz-Valle et al., 2011). Pada umumnya hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berperan penting terhadap pembelajaran organisasi (Argoteet al., 2007). Tujuan utama dari pembelajaran organisasi pada sektor profit adalah untuk dapat dengan cepat mengikuti dinamika lingkungan eksternal yang dapat mendukung keberlanjutan suatu organisasi dan menciptakan *competitive advantage* melalui inovasi-inovasi kreatif. Pada organisasi masjid, budaya yang mengutamakan kepentingan *stakeholder* akan mendorong para pengurus masjid untuk selalu menyesuaikan dan merespon secara

cepat keinginan *stakeholder*. Proses penyesuaian tersebut membutuhkan proses dan pengulangan secara terus menerus. Tujuan dari proses pembelajaran pada organisasi masjid tentu tidak hanya sekedar untuk memperoleh legitimasi dari masyarakat, namun lebih daripada itu, usaha untuk merespon dengan cepat keinginan dan kebutuhan *stakeholder* hanya bermuara pada satu tujuan yaitu untuk memakmurkan masjid dan memperoleh pahala (*reward*) dari Allah SWT.

Penelitian ini pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu (Arford, 2005; Welsh et al., 2003; Yasmin et al., 2014). Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah dengan digunakannya model akuntabilitas Ebrahim (2003a, 2003b) untuk melihat pengaruh akuntabilitas pada budaya organisasi. Perbedaan berikutnya adalah pada penelitian terdahulu menguji pengaruh budaya organisasi terhadap pembelajaran pada sektor profit sedangkan pada penelitian ini digunakan sektor non profit.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1a</sub> : Akuntabilitas 'keatas' berpengaruh terhadap budaya organisasi
- H<sub>1b</sub> : Akuntabilitas 'keatas' berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi
- H<sub>2a</sub> : Akuntabilitas 'kebawah' berpengaruh terhadap budaya organisasi
- H<sub>2b</sub> : Akuntabilitas 'kebawah' berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi
- H<sub>3a</sub> : Akuntabilitas 'kedalam' berpengaruh terhadap budaya organisasi
- H<sub>3b</sub> : Akuntabilitas 'kedalam' berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi
- H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi

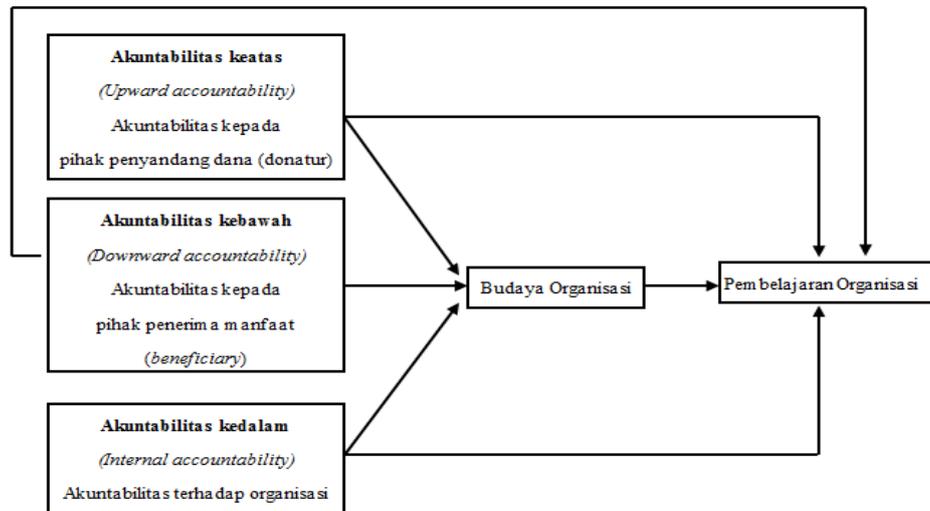
Kerangka penelitian adalah seperti disajikan pada Gambar 2.

## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi penelitian pengurus masjid yang ada di kota Padang. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner, hasil akhir dari kuisioner yang terkumpul dan dapat dianalisis berjumlah 60 kuisioner.

### 3.1 Pengukuran

Mekanisme akuntabilitas organisasi non profit yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model yang dikembangkan oleh Ebrahim (2003a, 2003b).



**Gambar 2. Kerangka Penelitian**

Dimensi akuntabilitas 'keatas' terdiri dari: pengelolaan dana yang efektif dan efisien, partisipasi menjaga perlengkapan masjid, menyiapkan laporan keuangan, partisipasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan masjid. Dimensi akuntabilitas 'kebawah' terdiri dari: mengutamakan kepentingan jamaah, fasilitas masjid untuk kepentingan jamaah, program dan kegiatan untuk kepentingan jamaah, melibatkan jamaah dalam keputusan strategis, menerima kritikan dan saran dari jamaah. Dimensi akuntabilitas 'kedalam' terdiri dari, komitmen, keterbukaan, komunikasi dan musyawarah dan menghindari konflik untuk kepentingan jamaah.

Pengukuran budaya organisasi meliputi tiga dimensi (Pettigrew, 1979): ideologi dan keyakinan, norma, bahasa. Pengukuran pembelajaran organisasi meliputi tiga dimensi (Rebelo dan Gomes, 2011): kepemimpinan, pengembangan SDM dan saling berbagi.

### 3.2 Analisis Partial Least Square (PLS)

Pengujian dengan analisis PLS (model struktural pada Gambar 3) terdiri dari dua tahap, yaitu (1) pengujian *outer* model, dan (2) pengujian *inner* model. Pengujian *outer* model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur. Pengujian *inner* model bertujuan untuk menguji model. Tabel 2 dan Tabel 3 memperlihatkan hasil pengujian *outer* model dan *inner* model.

Hasil uji alat ukur pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa nilai alat ukur memenuhi kriteria validitas jika memiliki nilai *cross loading* > 0,7. Akuntabilitas 'keatas' memiliki indikator yang valid adalah: pengelolaan dana yang efektif dan efisien (CL= 0,9), partisipasi

menjaga perlengkapan masjid (CL=0,8), menyiapkan laporan keuangan (CL=0,7). Akuntabilitas 'kebawah' memiliki indikator yang valid adalah: mengutamakan kepentingan jamaah (CL=0,763), fasilitas masjid untuk kepentingan jamaah (CL=0,857), program dan kegiatan untuk kepentingan jamaah (CL= 0,768). Akuntabilitas kedalam memiliki indikator yang valid adalah: Komitmen (CL=0,813), keterbukaan (0,721), komunikasi dan musyawarah (CL= 0,859) dan menghindari konflik untuk kepentingan jamaah (0,706). Budaya organisasi memiliki indikator yang valid adalah: ideologi dan keyakinan (CL= 0,916), norma (CL=0,914). Pembelajaran organisasi memiliki indikator yang valid adalah: kepemimpinan (CL=0,902), pengembangan SDM (CL=0,767). Semua ukuran yang digunakan dalam alat ukur memenuhi reliabilitas (nilai AVE akuntabilitas 'keatas', akuntabilitas 'kebawah', akuntabilitas 'kedalam', budaya organisasi dan pembelajaran organisasi masing-masing > 0,5).

Hasil uji model pada Tabel 3 mengindikasikan bahwa hanya  $H_{3a}$  (akuntabilitas 'kedalam' berpengaruh terhadap budaya organisasi),  $H_{3b}$  (akuntabilitas 'kedalam' berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi) dan  $H_4$  (budaya organisasi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi).

**Tabel 1. Cross Loadings**

Indikator	Akuntabilitas "Keatas"	Akuntabilitas "Kebawah"	Akuntabilitas "Kedalam"	Budaya	Learning
A1	0.9073	0.6150	0.6535	0.6326	0.5514
A2	0.8795	0.6887	0.6457	0.6523	0.4284
A3	0.7375	0.5302	0.5251	0.4010	0.4767
B1	0.6471	0.7627	0.4735	0.5016	0.4362
B2	0.5596	0.8575	0.5349	0.5838	0.5830
B3	0.5369	0.7675	0.4697	0.3773	0.5593
C1	0.6083	0.6160	0.6086	0.9161	0.4777
C2	0.6429	0.5305	0.6218	0.9143	0.4701
D1	0.5571	0.4848	0.8133	0.5444	0.4365
D2	0.5566	0.3347	0.7210	0.3867	0.3365
D3	0.6331	0.5970	0.8590	0.6669	0.6154
D4	0.5032	0.4634	0.7062	0.4264	0.4006
L1	0.5413	0.6229	0.6000	0.5059	0.9024
L2	0.3927	0.4593	0.3626	0.3402	0.7678

**Keterangan:**

A1, A2, A3 = Indikator Akuntabilitas "Keatas", B1, B2, B3 = Indikator Akuntabilitas "Kebawah", C1, C2 = Indikator Budaya kerja (*Culture*), D1, D2, D3, D4 = Indikator Akuntabilitas "Kedalam", L1, L2 = Indikator Pembelajaran Organisasi (*Learning*)

**Tabel 2. Pengujian Outer Model**

Konstruk	Cross Loadings	AVE	R Square	Communality
<b>Akuntabilitas Keatas</b>		<b>0.714</b>	<b>0.000</b>	<b>0.714</b>
Indikator :	0.907			
▪ Pengelolaan dana yang efektif dan efisien,	0.907			
▪ Partisipasi menjaga perlengkapan masjid	0.879			
▪ Menyiapkan laporan keuangan	0.737			
<b>Akuntabilits Kebawah</b>		<b>0.635</b>	<b>0.000</b>	<b>0.635</b>
Indikator :				
▪ Mengutamakan kepentingan jamaah, fasilitas masjid untuk kepentingan jamaah	0.763			
▪ Program dan kegiatan untuk kepentingan jamaah	0.857			
▪ Melibatkan jamaah dalam keputusan strategis	0.768			
<b>Akuntabilits Kedalam</b>		<b>0.605</b>	<b>0.000</b>	<b>0.605</b>
Indikator :				
▪ Komitmen	0.813			
▪ Keterbukaan	0.721			
▪ Komunikasi dan musyawarah	0.859			
▪ Menghindari konflik untuk kepentingan jamaah.	0.706			
<b>Budaya Organisasi</b>		<b>0.838</b>	<b>0.553</b>	<b>0.838</b>
Indikator :				
▪ Ideologi dan keyakinan	0.916			
▪ Norma	0.914			

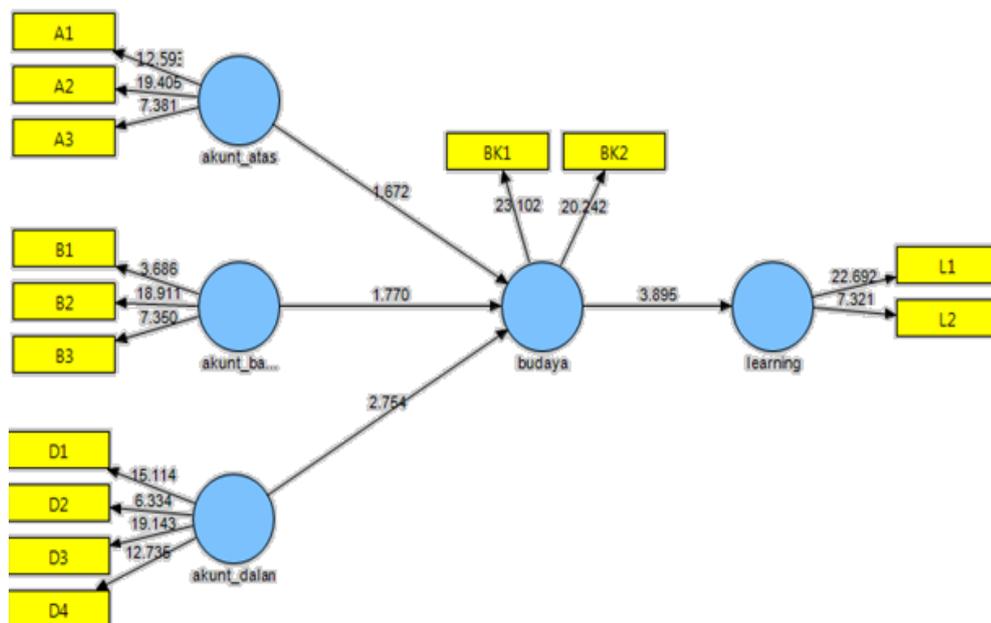
Konstruk	Cross Loadings	AVE	R Square	Communality
<b>Pembelajaran Organisasi</b>		<b>0.702</b>	<b>0.268</b>	<b>0.702</b>
Indikator :				
▪ Kepemimpinan	0.902			
▪ Pengembangan SDM	0.767			
<b>Mean</b>			<b>0.411</b>	<b>0.699</b>

**Catatan :** *Discriminant validity* = nilai loading masing-masing indikator >0,7 (horizontal)  
*Convergent validity* = nilai loading blok indikator-indikator > 0,7 (vertikal)  
*Measurement model* yang memiliki nilai AVE > 0,5 sudah dapat dikatakan baik

**Tabel 3. Pengujian Inner Model**

Hubungan dalam Model	(STDEV)	T Statistics
H <sub>1a</sub> : Akuntabilitas 'Keatas' → Budaya	0.174	1.6722
H <sub>1b</sub> : Akuntabilitas 'Keatas' → Pembelajaran	0.098	1.5328
H <sub>2a</sub> : Akuntabilitas 'Kebawah' → Budaya	0.118	1.7704
H <sub>2b</sub> : Akuntabilitas 'Kebawah' → Pembelajaran	0.075	1.4419
H <sub>3a</sub> : Akuntabilitas 'Kedalam' → Budaya	0.121	**2.7542
H <sub>3b</sub> : Akuntabilitas 'Kedalam' → Pembelajaran	0.083	*2.0737
H <sub>4</sub> : Budaya → Pembelajaran	0.133	***3.8945

Catatan: \*p>5%, \*\*p>10%, \*\*\*p>1%



**Gambar 3. Model Struktural**

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil pengujian memperlihatkan bukti empiris bahwa akuntabilitas ‘keatas’ organisasi masjid terhadap budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Hal ini disebabkan aspek spiritual yang kuat dari pihak donatur yang hanya mengharapkan pahala (*reward from Allah SWT*) dari setiap donasi (infak dan sedekah) yang diberikan kepada organisasi masjid. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yasmin et al., (2014). Indikasi lain dari penyebab temuan ini karena kaburnya batas dan sekat dalam mengelompokkan antara donatur, pengurus dan jamaah. Pada organisasi masjid, seorang donatur pada saat yang sama juga merupakan seorang jamaah, dan sebaliknya. Begitu juga pengurus dipilih oleh jamaah dari kalangan orang-orang yang dianggap mampu memberi donasi kepada masjid. Kaburnya batas dan sekat antar kelompok *stakeholder* pada organisasi masjid ini dapat menjadi penjelasan sementara dari lemahnya akuntabilitas keatas organisasi masjid.

Penelitian ini membuktikan akuntabilitas ‘kebawah’ organisasi masjid terhadap budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan. Bukti empiris yang tidak mendukung hipotesis 3 ( $H_{2a}$ ) dalam penelitian ini diduga karena lemahnya posisi jamaah sebagai bagian dari *stakeholder* organisasi masjid. Seperti yang disebutkan oleh (Miller, 2002) bahwa organisasi keagamaan memiliki keunikan yaitu produk yang diberikan kepada *beneficiary* berupa jasa dan pelayanan yang tidak kasat mata, sehingga kesulitan untuk menjaga komitmen manajemen agar selalu bersikap *accountable*.

Akuntabilitas ‘kedalam’ dari organisasi masjid terhadap budaya organisasi menurut hasil pengujian penelitian ini berpengaruh signifikan. Bukti empiris ini konsisten dengan (Welsh et al., 2003). Hal ini mengimplikasikan bahwa manajemen organisasi masjid bersikap *accountable* terhadap misi dan visi organisasi masjid.

Hasil pengujian memperlihatkan bukti empiris bahwa  $H_4$  diterima. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Bukti empiris yang mendukung hipotesis  $H_4$  dalam penelitian ini memiliki implikasi bahwa pengurus masjid yang memiliki budaya baik berupa suatu ideologi atau keyakinan terhadap hal tertentu akan semakin mempengaruhi penerimaan mereka terhadap hal-hal yang dianggap merupakan suatu pembelajaran bagi organisasi.

#### 5. Simpulan dan Saran

Tujuan penelitian ini untuk menguji model akuntabilitas organisasi masjid dan kaitannya dengan budaya organisasi serta pembelajaran organisasi. Akuntabilitas pada organisasi profit bertujuan untuk memperoleh legitimasi dan menarik perhatian *stakeholder*. Akuntabilitas pada organisasi non profit, masjid dilakukan tidak hanya untuk memperoleh legitimasi dari *stakeholder* namun juga untuk memperoleh pahala (*reward from Allah SWT*). Keyakinan spiritual dan niat murni untuk memberikan suatu manfaat bagi kepentingan umum dalam konsep akuntabilitas masjid merupakan budaya dan nilai organisasi masjid yang menjadi kunci dibalik setiap sikap *accountable* pengurus masjid.

Penelitian ini menemukan bahwa akuntabilitas ‘keatas’ (*upward accountability*), akuntabilitas kepada pihak donatur, dan penyantun, tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa permintaan terhadap transparansi penggunaan dan pengelolaan dana dari pihak donatur terhadap pengurus masjid sangat lemah. Hal ini mungkin disebabkan karena aspek spiritual yang kuat dari pihak donatur yang hanya mengharapkan pahala (*reward from Allah SWT*).

Hasil pengujian akuntabilitas ‘kebawah’ (*downward accountability*) terhadap budaya organisasi masjid menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Indikasi dari temuan ini adalah bahwa pengurus organisasi masjid di kota Padang belum berpihak sepenuhnya kepada kepentingan jamaah, kemungkinan integritas organisasi tersebut masih dititik beratkan kepada tujuan organisasi yang berorientasi pada pembangunan fisik masjid.

Hanya pada hasil penelitian akuntabilitas ‘kedalam’ (*internal accountability*) secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap budaya organisasi masjid. Akuntabilitas ‘kedalam’ (*internal accountability*) fokus kepada misi dan tujuan organisasi, dengan cara memelihara nilai-nilai spiritual untuk mencapai tujuan organisasi masjid, yaitu untuk memberikan pelayanan dan jasa agar jamaah dapat beribadah dengan sebaiknya dan memberikan dampak sosial yang positif terhadap lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini memberikan beberapa saran dan diantaranya adalah: pertama, sebaiknya pihak manajemen masjid lebih mengutamakan kepentingan jamaah. Masjid seharusnya selalu berada dalam keadaan bersih, pintu masjid selalu

terbuka untuk beribadah. Selanjutnya, meskipun tuntutan terhadap pertanggungjawaban atas pengelolaan dana yang diamanahkan oleh donatur kepada pengurus masjid lemah, namun sebaiknya pengurus tetap konsisten untuk melaksanakan kegiatan yang menggunakan dana masjid secara transparan dan *accountable*. Kedua, untuk penelitian berikutnya dapat menemukan variabel-variabel baru yang merupakan konsekuensi dari sikap akuntabilitas pengurus masjid yang pada akhirnya akan memperlihatkan begitu luasnya pengaruh akuntabilitas pengurus masjid yang paling sederhana sekalipun terhadap kehidupan sosial masyarakat.

### Daftar Rujukan

- Arford, P. H. (2005). Nurse-Physician Communication: An Organizational Accountability. *Nursing Economics*, Vol. 23, No. 2, pp 72-75. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15881492>.
- Argote, L., S. L. Beckman, D. Epple, M. Science, and N. Feb. (2007). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, Vol. 36, No. 2, pp 140-154.
- Balthazard, P. A., R. A. Cooke, and R. E. Potter. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Horns That form Organizational Culture and Drive Performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 8, pp 709-732. DOI:10.1108/02683940610713253.
- Connolly, C., and M. Kelly. (2011). Understanding Accountability in Social Enterprise Organisations: a Framework. *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 3, pp 224-237. DOI:10.1108/17508611111182386
- Ebrahim, A. (2003a). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, Vol. 31, No. 5, pp 813-829. DOI:10.1016/S0305750X(03)00014-7.
- Ebrahim, A. (2003b). Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, No. 2, pp 191-212.
- Harrison, J. A., and P. Rouse. (2012). Accountability and Performance Measurement: A Stakeholder Perspective. *Journal of CENTRUM Cathedra*, Vol. 5, No. 2, pp 243-258.
- Kilby, P. (2006). Accountability for Empowerment: Dilemmas Facing Non-Governmental Organizations. *World Development*, Vol. 34, No. 6, pp 951-963. DOI:10.1016/j.worlddev.2005.11.009
- Lopez, S. P., M. Peon, J. Manuel, C. Jose, and V. Ordas. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp 93-104.
- Miller, K. D. (2002). Competitive Strategies of Religious Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp 35-456.
- Ortenblad, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, pp 125-133.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp 570-581.
- Prugsamat, R. (2010). Factors that Influence Organization Learning Sustainability in Non-Profit Organizations. *The Learning Organization*, Vol. 17, No. 3, pp 243-267. DOI:10.1108/09696471011034937.
- Rebelo, T. M., and A. D. Gomes. (2011). Conditioning Factors of an Organizational Learning Culture. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, No. 3, pp 173-194. DOI:10.1108/1366562111117215
- Sanz-Valle, R., J. C. Naranjo-Valencia, D. Jiménez-Jiménez, and L. Perez-Caballero. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, pp 997-1015. DOI:10.1108/13673271111179334.
- Taylor, D., M. Tharapos, and S. Sidaway., (2014). Downward Accountability for a Natural Disaster Recovery Effort: Evidence and Issues from Australia's Black Saturday. *Critical Perspectives on Accounting*. DOI:10.1016/j.cpa.2013.01.003.
- Welsh, J. F., J. Petrosko, and J. Metcalf. (2003). The Culture of Accountability. *The Community College Enterprise*, Vol. 9, No. 1, pp 21. DOI: 10.1016/j.jopan.2013.01.002.
- Yasmin, S., R. Haniffa, and M. Hudaib. (2014). Communicated Accountability by Faith-Based Charity Organisations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, No. 1, pp 103-123. DOI:10.1007/s10551-013-1759-2.