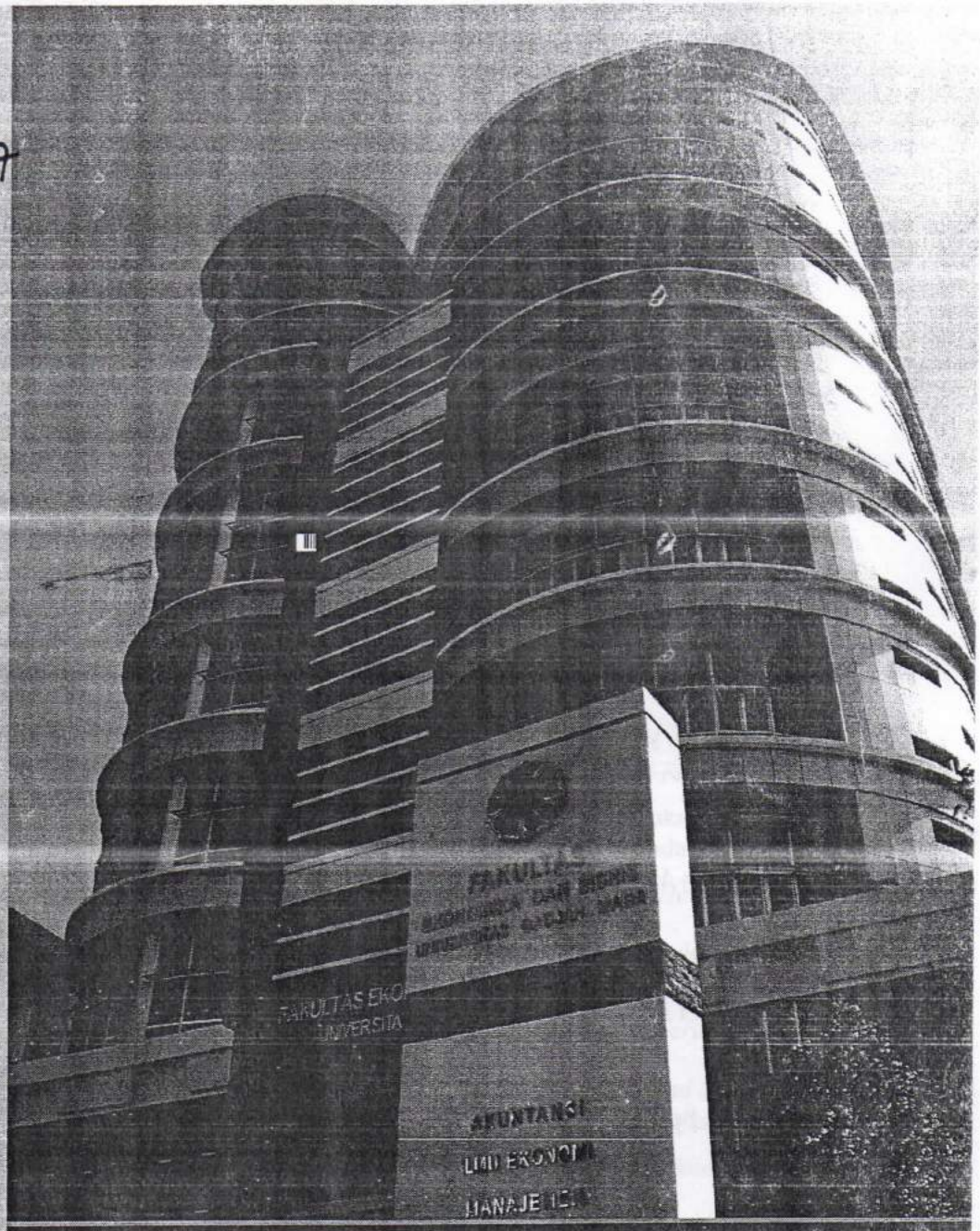
Organized by

FORUM MAHASISWA DAN ALUMNI DOKTORAL EKONOMI UNIVERSITAS GADJAH MADA (FORMADEGAMA)

Proceeding Doctoral Colloquium and Conference:

Contemporary Research in Economics and Business

ISBN:
978 602 9750027



28 - 29 November 2012

Program Magister Sains dan Doktor
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Gadjah Mada

DAFTAR ISI

Halaman Judul

Kata Pengantar i

Daftar Isi ii

Sambutan Direktur Program M.Si dan Doktor FEB UGM v

Sambutan Ketua Forum Mahasiswa dan Alumni Program Doktor FEB UGM vi

Susunan Acara dan Jadwal Presentasi vii

Materi Teknik Kuantitatif dalam Penelitian 1

Materi Teknik Eksperimen dalam Penelitian 13

Materi Teknik Survey dalam Penelitian 26

MAKALAH

Pengaruh Aktivitas Pasar dan Reputasi *Underwriter* terhadap *Excess Returns* dalam Proses Penjaminan Saham IPO di Bursa Efek Indonesia 33

Arni Utamaningsih

Pendekatan Kontemporer dalam Riset Ekonomi Pembangunan: Aplikasi pada Studi tentang Transfer Rumah Tangga 34

Mohtar Rasyid

Pendekatan *Multifoci* pada Konsekuen Iklim Keadilan: Analisis Lintas Level dengan *Hierarchical Linear Modelling* (HLM) 35

Ratno Purnomo

Model *Merton* sebagai Prediktor Kebangkrutan Bank-Bank Publik di Indonesia 36

Firman Pribadi dan Syamsudin

Analisis Pengaruh Karakteristik Kualitas Auditor terhadap *Cost of Debt Financing*: Pengujian "*Dual Roles*" Auditor pada Pasar Obligasi di Indonesia 37

Sri Wahyuni, Zaki Baridwan, Setiono Miharjo, Supriyadi

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Investor terhadap *Return Saham* Perusahaan LQ45 Terdaftar di Bursa Efek Indonesia 38

Musdalifah Azis

Peran Variabel Situasional dalam Konflik Pekerjaan-Keluarga-Budaya: Dukungan Awal untuk Teori Sistem Ekologis 40

I Gusti Manuati Dewi

Menera Kesadaran dan Kepatuhan Akuntansi Berkesalehan Sosial 41

Fidiana

Studi Eksperimen terhadap Kandungan Informasi *Management Guidance* 42

Sri Wahyuni dan Jogiyanto H

Benarkah terjadi Pergeseran Managemen Laba Akrual di Negara-negara Asia? 43

Sri Suryaningsum, Jogiyanto H, Didi Ahjari

Analisis Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi melalui Penerapan *Good Governance* 44

Sri Fadilah

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keluasan Pengungkapan Informasi melalui Situs Web 45

Djajasukma Tjahjadi

Contingent Valuation Based on Sustainability Indicators to Enhance Integrated Geothermal Utilization: A Case Review of Wayang Windu Geothermal Field, West Java-Indonesia 46

Prijo Hutomo, Suhari Pranyoto

Bagaimana Sikap Konsumen terhadap Protes yang Dilakukan pada Konser Lady Gaga?Sebuah Studi Pendahuluan 48

Kresno Hendarto

Model Estimasi *Relationship Marketing* dalam *Business to Business*: Pendekatan *Dyadic vs Non-Dyadic* 49

Anton A Setyawan

Identification of Main Issues Affecting the Growth of Graduates Middle and Small Business in Jogjakarta 50

Hety Budianti, Shine Pintor Siolemba

Dampak *Investment Opportunity Set* terhadap *Cost of Equity Capital* dengan *Disclosure* sebagai Variabel Mediasi 51

Sri Hermuningsih

The Role of Cost Information in New Product Development: An Interactive Effect between Type and Strategy 52

Dyah Ekaari Sekar Jatiningsih, Mahfud Solihin

Kajian Fenomonologi Kinerja Keuangan dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Otonomi Khusus Bidang Pendidikan di Provinsi Papua 53

John Agustinus

Pengembalian Pembiayaan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah: Pengaruh Faktor Religiusitas, Faktor Ekonomi, Modal Sosial dan Kearifan Lokal 55

Saadah Yuliana

Model *Belief Adjustment* dalam Pengambilan Keputusan Investasi 56

Luciana Spica Almilia

Kebijakan *Hedging* pada Perusahaan Non Finansial di Indonesia 57

Ekayana Sangkasari Paranita

Pengaruh Kekuatan Monitoring Internal dan Eksternal terhadap Biaya Keagenan serta Dampaknya terhadap Kebijakan Deviden 58

Lailah Fujianti

Kemampuan Prediksi Arus Kas untuk Kualitas Laba dan Perusahaan Keluarga: Pemisahan Hak Aliran Kas, Hak Kontrol dan Ekspropriasi 59

Wuryan Andayani, Jogiyanto Hartono, Greg Sheiler

The Influences of Internal Auditors Competency and Objectivity on Internal Audit Function Effectivity and Their Implication on Fraudulent Financial Reporting Detection 61

Rozmita Dewi

Faktor-faktor Penentu Efisien Biaya Bank di Indonesia : Metode *Stocastic Frontier* Analysis 62

Muazaroh

ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERN DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE*

Sri Fadilah
Program Studi Akuntansi Unisba, Bandung

ABSTRAK

Perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial. Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). Tentu saja, ini menunjukkan rendahnya kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ jika dilihat dari pencapaian yang hanya sekitar 1 persen. Hal tersebut berdampak pada tuntutan masyarakat yang tinggi akan akuntabilitas dan transparansi dari LAZ. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan model penilaian kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah pengendalian intern, TQM, *good governance* dan kinerja organisasi. Unit analisis penelitian adalah LAZ sebagai anggota aktif FoZ yang berjumlah 50 LAZ. Adapun tujuan penelitian ingin melihat pengaruh implementasi pengendalian intern dan TQM terhadap kinerja organisasi melalui penerapan *good governance* secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan, sedangkan alat analisis data yang digunakan adalah analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan *partial least square*.

Kata Kunci: Pengendalian Intern, *TQM, Good Governance,* dan Kinerja Organisasi

Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Penerapan *Good Governance*

SRI FADILAH

Program Studi Akuntansi Unisba, Jl. Taman Sari No.1 Bandung
dilah71@yahoo.com

ABSTRAK

Perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial. Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). Tentu saja, ini menunjukkan rendahnya kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ jika dilihat dari pencapaian yang hanya sekitar 1 persen. Hal tersebut berdampak pada tuntutan masyarakat yang tinggi akan akuntabilitas dan transparansi dari LAZ. Tuntutan tersebut menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan tata kelola yang baik (*good governance*). Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan model penilaian kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah pengendalian intern, TQM, *good governance* dan kinerja organisasi. Unit analisis penelitian adalah LAZ sebagai anggota aktif FoZ yang berjumlah 50 LAZ. Adapun tujuan penelitian ingin melihat pengaruh implementasi pengendalian intern dan TQM terhadap kinerja organisasi melalui penerapan *good governance* secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan, sedangkan alat analisis data yang digunakan adalah analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan *partial least square*.

Kata Kunci: Pengendalian Intern, *Total Quality Management*, *Good Governance,* dan Kinerja Organisasi.

I. Pendahuluan

Perbincangan dan perdebatan yang berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. UU No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat menjadi payung hukum yang lebih kuat dalam pengelolaan zakat di Indonesia, sebagai upaya untuk mendukung fakta bahwa Indonesia adalah negara yang penduduk muslimya terbesar di dunia, yaitu berjumlah 80% dari sekitar 220 juta penduduk Indonesia adalah sebesar 180 juta penduduk muslim (Eri Sudewo.2008:15) yang memiliki kewajiban menunaikan zakat baik zakat

fitrah dan zakat harta. Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya penghimpunan zakat. Di bawah ini disajikan potensi zakat yang dapat dihimpun dari berbagai sumber, yaitu:

Tabel 1.1 Potensi Zakat di Indonesia

Keterangan	Potensi Zakat	Keterangan	Potensi Zakat
PIRAC (Kompas .2008)	Rp 9,09 trilyun	Direktur Thoha Putra Center Semarang,(2009)	Rp 100 triliun
UIN Syarif Hidayatullah(2004)	Rp 19,3 trilyun	Baznas (Republika:2005)	Rp 19,3 triliun
Adiwarman &. Azhar Syarief (2009)	Rp 20 triliun	FoZ (Forum Zakat:2009)	Rp 20 triliun

Dengan banyak berdirinya lembaga amil zakat yang sekarang berjumlah 79 LAZ (FoZ.2009), dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam menyalurkan dana zakatnya selain kepada Badan Amil Zakat yang berjumlah 50.956 (Baznas.2009). Selain itu Lembaga Amil Zakat ini pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. diperkirakan masih terdapat sekitar 400 LAZDA dan OPZ yang telah berdiri baik yang berbasis masjid maupun perusahaan yang tidak atau belum terdaftar pada FoZ (Forum Zakat).

Namun demikian, berkembangnya lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ), sampai saat ini belum disertai dengan minat masyarakat untuk membayar zakat pada lembaga zakat tersebut. Dampaknya adalah belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut sangat disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia, jika tidak dikelola dengan baik. Tabel berikut menyajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat:

Tabel 1.2 Realisasi Penghimpunan Zakat

No	Keterangan	Jumlah
1	Data dari Depag (2007)	BAZ: Rp 12 miliar dan LAZ: Rp 600 miliar
2	Data Depag (2008)	BAZ dan LAZ : Rp 900 miliar
3	Forum Zakat (FoZ) (2009)	LAZ dalam data FoZ: Rp 900 miliar
4	IZDR (2004-2008)	Rp 61,3 miliar menjadi Rp 361 milyar

Dengan kesenjangan yang sangat lebar antara potensi zakat yang dapat dihimpun dengan dana zakat yang dapat dihimpun atau direalisasikan, menunjukkan masih rendahnya kinerja organisasi pengelola zakat khususnya Lembaga Amil Zakat (LAZ). Seharusnya dengan perangkat pendukung terkait dengan perkembangan pengelolaan zakat di Indonesia pada masa dewasa ini. Tentu saja kondisi tersebut tidak bisa dibiarkan

mengingat betapa besarnya potensi zakat yang bisa dihimpun dan dana tersebut bisa dijadikan sebagai pendapatan alternatif bagi negara.

Selanjutnya fenomena tersebut, hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya UU pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya lembaga amil zakat ternyata belum berdampak pada kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakatnya pada lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ pada yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan hasil riset PIRAC terdapat 29 juta keluarga sejahtera yang menjadi warga sadar zakat. Di sisi lain saat ini, diperkirakan hanya ada sekitar 12 – 13 juta muzaki yang membayar zakat lewat LAZ, berarti masih ada lebih dari separuh potensi zakat yang belum tergarap oleh LAZ. Gambaran tersebut harus dipandang sebagai tantangan bagi lembaga pengelola zakat khususnya LAZ untuk memperbaiki kinerjanya. Tantangan tersebut harus disikapi sebagai upaya perbaikan bagi LAZ untuk lebih profesional dalam melakukan kegiatannya.

Tujuan khusus riset ini adalah ingin melihat pengeloaan zakat, dengan segala ketentuannya, jika dikelola dengan baik semestinya mampu mengangkat harkat dan martabat kaum yang tertinggal, namun kenyataannya potensi tersebut hanya angan-angan belaka. Padahal Indonesia sebagai sebuah negara, yang memiliki potensi yang sangat besar dan strategis dalam pengumpulan zakat, di mana Indonesia penduduknya sebagian besar muslim. Jelaslah bahwa zakat seyogyanya dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Berkaitan dengan kemiskinan, di bawah ini tersaji data tentang penduduk miskin Indonesia baik dalam jumlah maupun presentase sebagai berikut

Tabel 1.3 Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

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

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

Kemudian, meskipun keberadaan lembaga pengelola zakat yang semakin banyak di Indonesia, namun jika umat Islam selama ini membayar atau menunaikan zakat tidak secara lembaga seperti membayar zakat dengan menyerahkan kepada sanak keluarga terdekat, maka upaya mencapai potensi zakat masih akan tidak tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti jelek atau tidak baik namun dampak sosialnya

sempit dan bersifat jangka pendek. Akan berbeda dengan pembayaran zakat secara lembaga dan sistematis, seperti membayar zakat kepada lembaga zakat baik BAZ dan LAZ akan berdampak luas karena dana zakat akan dikelola dalam bentuk program-program sosial yang terarah dan terstruktur dan dampak sosialnya bersifat jangka panjang.

Adapun urgensi penelitian ini, dengan melihat berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal dan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi pengelola zakat khususnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Indonesia. Adapun masalah tersebut dari berbagai sumber disajikan sebagai berikut:

a. Badan pengelola zakat dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi **(**Almisar Hamid.2009:10 &13).
b. Pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya optimal, yaitu berkompeten (kaffah), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (himmah) (Jamil Azzaini.2008:9 &13).
c.. Tingkat kesadaran muzaki di Indonesia masih rendah hanya 55 % (PIRAC.2008).
d. Sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ (Asep Saefuddin Jahar:2006:6-7).

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia, Permasalahan lain yang perlu untuk diperbaiki berdasarkan (survey CID dompet Dhuafa dan LKIHI-FHUI:2008:11-16) telah terrangkum ke dalam tujuh permasalahan utama, yaitu: (1) Permasalahan Kelembagaan, (2) Permasalahan Peraturan Perundang-undangan, (3) Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, (4) Pengawasan dan Pelaporan, (5) Korelasi Zakat dengan Pajak, (6) Peran Serta Masyarakat dan (7) Sanksi dan Sengketa Zakat

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

a. Mengelola zakat secara professional. Adapun beberapa persyaratan LAZ dapat dikatakan profesional adalah **(**Almisar Hamid:2009:13), yaitu (1). memiliki kompetensi formal, (2). komitmen tinggi menekuni pekerjaan, (3). meningkatkan diri melalui

asosiasi, (4). Bersedia meningkatkan kompetensi, (5). Patuh pada etika profesi dan (6). Memperoleh imbalan yang layak.

b. Meningkatkan transparansi pelaporan dan penyaluran yang tepat sasaran, serta program-program unik dalam pemberdayaan masyarakat.
c. Melakukan berbagai pelatihan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat baik formal maupun informal bagi sumber daya manusia LAZ sebagai garda utama bagi keberhasilan LAZ (Jamil Azzaini,2008:13).
d. Meningkatkan sistem birokrasi yang sehat dan meningkatkan tata kelola yang baik bagi LAZ. (Asep Saefuddin Jahar.2006:6).

Dari uraian permasalahan yang selama ini yang disinyalir sebagai kendala berkaitan dengan masih rendahnya kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ, menunjukkan kendala yang sangat kompleks. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat tersebut (CID Dompet Dhuafa dan LKIHI-FHUI:2008:19-20).

Untuk mendukung hal tersebut, harus dimulai dengan menciptakan pengelolaan perusahaan yang baik dan optimal sehingga akan berdampak pada kinerja organisasi yang semakin baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil riset Feroz, Sanjay and Raymod (2008:128) bahwa terdapat pengaruh secara timbal balik antara *corporate governance* dengan kinerja organisasi. Di mana implementasi *corporate governance* secara efektif akan menciptakan kinerja organisasi yang tinggi, sebaliknya dengan tercapainya kinerja organisasi yang tinggi menunjukkan akuntabilitas organisasi yang tinggi. Bahkan hasil riset Aras dan Crowther (2008:444), terhadap 100 perusahaan di pasar modal di Turki (FTSE), menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *good governance* dengan *sustainability*. *Sustainability* diartikan sebagai bentuk kinerja strategis perusahaan karena bersifat jangka panjang.

Salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan untuk *good governance* yaitu mendisain dan mengimplementasikan pengendalian intern. Pengendalian intern, khususnya untuk organisasi pengelola dana zakat (seperti LAZ), merupakan suatu media untuk menjembatani kepentingan konsumen (mustahik dan muzaki) dan manajemen. Dalam pengelolaan perusahaan, pimpinan puncak secara berantai mendelegasikan wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Untuk menjamin bahwa apa yang

diarahkan oleh pimpinan puncak benar-benar telah dilakukan, manajemen memerlukan pengendalian untuk dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

Selanjutnya pengendalian intern merupakan perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis (termasuk operasional LAZ) untuk mempertahankan aset-aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial. Dengan demikian pengendalian intern dapat mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengawasan dan pelaporan dalam rangka menciptakan akuntabilitas dan transparansi yang diharapkan masyarakat. Dengan demikian pengendalian intern, diharapkan mampu menjadikan LAZ sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional melalui penerapan tata kelola yang baik sehingga berdampak pada kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Senada dengan hasil riset Christian Herdinata (2008:14-15), bahwa untuk melaksanakan *good corporate governance* diperlukan pengembangan dan implementasi dalam membentuk struktur pengendalian intern yang memadai berkaitan dengan penyediaan data yang akurat. Selanjutnya, penelitian Hiro Tugiman (2003:1) yaitu riset pada beberapa organisasi non profit, yang mengaitkan pengendalian intern dengan pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Teori-teori akuntansi yang berkembang sebagian besar ditujukan untuk organisasi yang *profit oriented*. Ini tidak berarti organisasi nirlaba, termasuk LAZ, lembaga sosial, instansi pemerintah, dan lembaga perwakilan rakyat tidak wajib dikelola dengan baik. Organisasi nirlaba dan organisasi apapun wajib dikelola berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi yang baik atau *good governance*.

Kemudian, salah satu model yang bisa diterapkan untuk mendukung upaya pencapaian potensi zakat di Indonesia adalah dengan mengimplementasikan model *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha untuk mewujudkan *good governance* melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dengan mengimplementasikan model TQM, dapat menciptakan pengelolaan dana zakat yang baik. Menurut Samdin (2002:19) terdapat beberapa alasan mengapa TQM perlu diterapkan dalam pengelolaan zakat oleh LAZ diantaranya: (1) untuk dapat meningkatkan daya saing dan unggul dalam

persaingan, (2) menghasilkan output LAZ yang terbaik, (3) meningkatkan kepercayaan muzaki, dan (4) melakukan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat (*good governance*) sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Hal tersebut senada dengan riset Hoque Zahirul (2003:563), yaitu terdapat pengaruh implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan penilaian kinerja *balanced scorecard.*

Berdasarkan urgensi penelitian di atas, maka penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian sebelumnya dengan hasil terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance* (Sri Fadilah:2011:40), selanjutnya penelitian akan menganalisis bagaimana implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh dalam penerapan *good governance* dan implikasinya terhadap pada kinerja organisasi baik secara parsial maupun simultan pada LAZ seluruh Indonesia.

II Kerangka Teori dan Hipotesis

2.1 Pengertian dan Komponen Pengendalian Intern

Menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO.2004:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2009:319.2), pengendalian intern merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, COSO (2004:16-18) menjelaskan komponen pengendalian intern, sebagai berikut:

a. Lingkungan pengendalian (*control environment*)

Terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan pemilik suatu entitas terhadap pengendalian intern dan pentingnya pengendalian tersebut.

b. Penaksiran risiko (*risk assessment*)

Adalah sebagai suatu proses untuk mengidentifikasikan, menaksir, mengelola dan mengendalikan situasi atau kejadian-kejadian potensial untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi tercapai.

c. Aktivitas pengendalian (*control activity*)

Adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk menghadapi risiko dalam pencapaian tujuan entitas.

d. Informasi dan komunikasi (*information and communication*)

Tujuan terselenggarakan sistem informasi dan komunikasi adalah untuk mengidentifikasi, mencatat, memproses dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas organisasi.

e. Pemantauan (*monitoring*).

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

2.2 Pengertian dan Komponen *Total Quality Management*

Total quality management (TQM) merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses yang berkesinambungan.Selanjutnya menurut Tenner dan Detoro (1993:32), TQM memiliki tiga falsafah dasar yang dapat ditarik sebagai titik pertemuan dari berbagai pendapat tentang TQM, adalah sebagai berikut:

1. Berfokus pada kepuasan pelanggan (*Customer Focus*)

   Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi/penciptaan jasa. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk atau jasa perusahaan.

2. Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

   Dalam persaingan yang ketat, karyawan dituntut untuk memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu, perusahaan harus lebih banyak menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

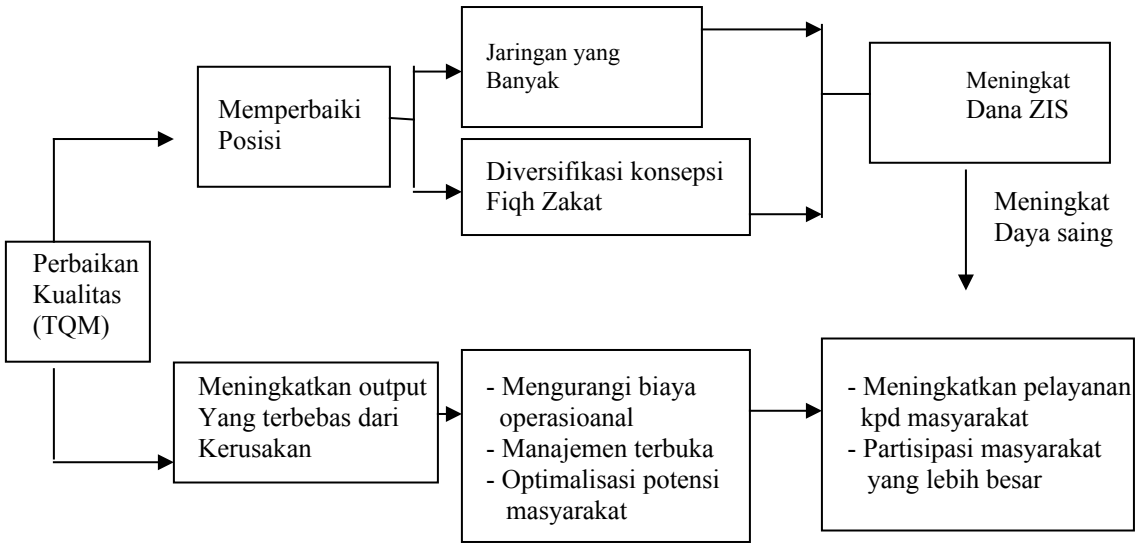
3. Peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*continuous improvement*)

   Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan.

Kemudian, implementasi TQM pada LAZ, dalam rangka mewujudkan lembaga zakat yang kredibel, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan TQM. Lebih lanjut, khususnya LAZ, menurut (Budi:2002:16) upaya melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus dapat dicapai dengan dua cara yaitu sebagai berikut:

1. LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan ZIS dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih sesuai.
2. LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan dalam arti yang dapat menghambat operasional lembaga.

Diharapkan dengan perbaikan kualitas secara terus menerus dengan dua cara di mana LAZNAS dapat mencapai tujuan yaitu meningkatkan dana ZIS dari muzaki dan mampu mendistribusikan dana ZIS kepada mustahik, serta mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan akhirnya dapat meningkatkan partisipasi masyakarat kepada keberhasilan lembaga juga meningkatkan daya saing lembaga dalam bentuk kinerja yang tinggi.



Sumber: Budi Budiman:2002

Gambar 2.1.
Strategi Peningkatan Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Manfaat Utama *Total Quality Management*

Berdasarkan gambar 2.1, upaya yang harus dilakukan dalam rangka meningkat kan kualitas bisa dengan memperbaiki posisi organisasi dan meningkatkan output yang terbatas dari kerusakan. Upaya memperbaiki posisi bisa dilakukan dengan memperbaiki jaringan yang banyak atau membuat kantor cabang dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat. Kedua upaya untuk memperbaiki posisi tersebut memiliki tujuan akhir meningkatkan

penghimpunan dana zakat, infak dan shadaqoh. Di sisi lain untuk meningkatkan output yang terbebas dari kerusakan bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti: mengurangi biaya operasional, mengimplementasikan manajemen yang terbuka dan transparan dan melakukan optimalisasi terhadap potensi-potensi yang ada di dalam masyarakat. Upaya-upaya tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang pada akhirnya akan memunculkan partisipasi masyarakat yang besar pula.

2.3 Pengertian dan Komponen *Good Governance*

Definisi *corporate governance*, OECD (1999:30) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

> "*corporate governance is the system by which business corporation are directed an controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on coporate 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.*"

Maksud definisi tersebut bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer dan semua anggota *stakeholders* non pemegang saham. Pembagian tugas, hak dan kewajiban di atas juga berfungsi sebagai pedoman bagaimana mengevaluasi kinerja *board of directors* dan manajemen perusahaan. *Good corporate governance* diartikan sebagai suatu sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Hal senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Wahyudin Zarkasyi (2008:42) yaitu suatu sistem (input, proses dan output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan.

OECD menyatakan bahwa *good corporate governance* merupakan cara-cara manajemen perusahaan (para direktur) bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan atau pemegang saham. Tujuan dari *good corporate governance* seperti yang dinyatakan dalam OECD (1999: 34) adalah bertujuan, (1) untuk mengurangi kesenjangan (gap) antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu perusahaan, (2) meningkatkan kepercayaan

bagi para investor dalam melakukan investasi, (3) mengurangi biaya modal, (4) menyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan perusahaan dan (5) penciptaan nilai bagi perusahaan termasuk hubungan antara para *stakholders.* Selanjutnya dalam rangka menerapkan *good governance* perlu adanya standar atau prinsip yang dijadikan pedoman dalam praktik pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan nilai dan kelangsungan perusahaan. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD,1999:25) telah mengembangkan prinsip-prinsip sebagai berikut: (a) *Fairness*, (b) *Transparancy*, (c) *Accountability*, dan (d) *Responsibility*.

Unit analisis penelitian ini adalah Lembaga Amil Zakat seluruh Indonesia baik LAZNAS maupun LAZDA adalah organisasi sektor publik yang kegiatan utamanya adalah melakukan peran intermediasi pengelolaan dana zakat, infak dan shadaqah yang dalam menjalankan operasional perusahaannya harus terikat dengan aturan baik vertikal (syariah) maupun horizontal (aturan Departemen Agama dan Forum Zakat) juga LAZNAS sebagai lembaga mandiri (bukan pemerintah, maka prinsip-prinsip *good governance* yang digunakan dalam penelitian ini mendasarkan pada keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002, bahwa dalam penerapan *good corporate governance* di BUMN dikenal lima prinsip utama. Kelima prinsip tersebut adalah (a) *responsibility*, (b) *accountability*, (c) *fairness*, (d) *tranparancy* dan (e) *independency*. Uraian dari masing-masing prinsip tersebut sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban (*Resposibility*)

Adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi/organisasi yang sehat. Menurut Sukrisno Agoes (2005:15) prinsip pertanggungjawaban menunjukkan bahwa setiap individu dalam perusahaan harus bertanggung jawab atas segala tindakannya, terutama berkenaan dengan peranan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban rapat umum pemegang saham, komisaris atau dewan pengawas dan direksi serta pemilik modal sehngga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan efisien. Suryo Pratolo (2006:87) mengemukakan akuntabilitas sebagai suatu kebutuhan untuk memberikan suatu pelaporan atas suatu aktivitas perusahaan. Juga akuntabilitas dapat diartikan sebagai

penerimaan pertanggungjawaban terhadap berbagai keputusan, Akuntabilitas dalam pelaksanaannya harus terstruktur artinya setiap personel organisasi memiliki tanggung jawab langsung terhadap berbaga aspek dalam organisasi tersebut.

3. Keadilan (*Fairness*)

Adalah perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk menjamin bahwa perusahaan dikelola secara *prudent* untuk kepentingan *stakeholders* secara fair dan menghindarkan terjadinya praktik korporasi yang merugikan.

4. Transparansi (*tranparancy*)

Adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Transparansi berhubungan dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan. Kepercayaan investor atau konsumen akan sangat tergantung dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan.

5. Kemandirian (*Independency*)

Adalah keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa bantuan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip organisasi yang sehat.

2.4 Kinerja Organisasi: dengan Model Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Cooper (1998:87) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: *a measurement and management system that views a business unit's performance from four perpectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.* Berdasarkan kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorcard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis.

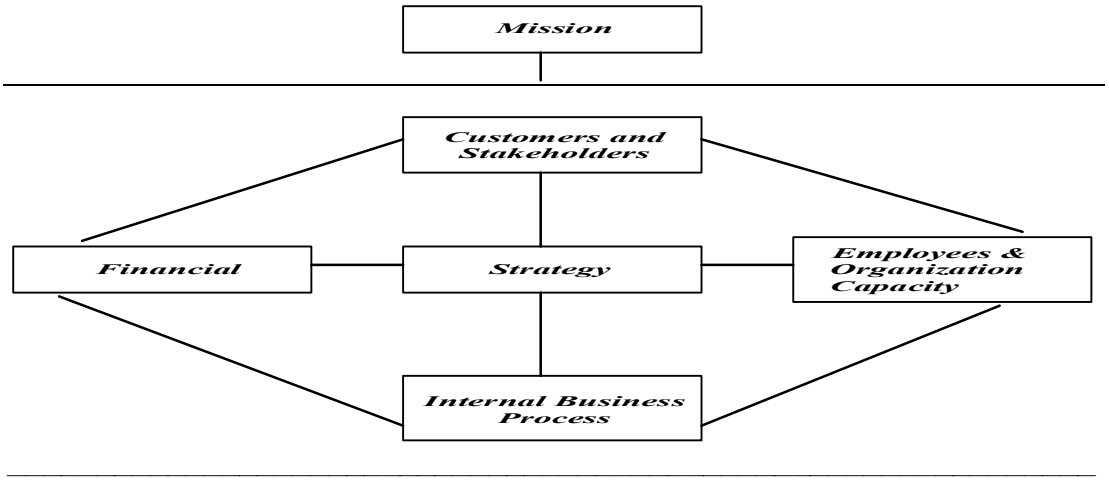
Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, termasuk organisasi pemerintahan juga diterapkan pada Organisasi Pengelola Zakat seperti LAZ dan BAZ. *Balanced Scorecard* dinilai tepat untuk organisasi publik, karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan

pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Meskipun konsep *balanced scorecard* lahir di dunia bisnis, organisasi publik juga dapat mengadopsi konsep *balanced scorecard* dengan beberapa modifikasi. Pengadopsian *balanced scorecard* ke dalam organisasi publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, karena kasus di beberapa organisasi besar yang menerapkan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang komprehensif dan *powerful* untuk mendongkrak kinerja organisasi.

Meskipun pada awalnya didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya. Perbedaan utama organisasi publik dengan organisasi bisnis terutama adalah pada tujuannya (*profit maximization*) sedangkan sektor publik bersifat nonprofit (*service maximization*). Organisasi bisnis berfokus pada ukuran-ukuran kuantitatif dan finansial, misalnya laba bersih, laba per lembar saham, *return on investment*, dan sebagainya. Ukuran kinerja finansial tersebut sebenarnya tepat digunakan ketika organisasi berada pada era industri, namun ketika organisasi menghadapi era revolusi teknologi informasi dan komunikasi serta era ekonomi berbasis pengetahuan. Jika hanya mengandalkan ukuran kinerja finansial akan menyebabkan organisasi ketinggalan dan kehilangan arah. Hal ini disebabkan ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan organisasi melalui lingkungan yang kompetitif dan merupakan ukuran kinerja masa lalu yang didasarkan pada data akuntansi historis.

Kaplan dan Norton (1996:102) memberikan petunjuk bahwa *balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam dalam empat perspektif, yaitu: *financial*, *customers & stakeholders*, *internal business process*, serta *employees and organization capacity*. Kerangka *balanced scorecard* tersebut tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda, Jika dalam organisasi

bisnis tumpuannya adalah perspektif finansial, maka dalam organisasi publik tumpuannya adalah perspektif *customers & stakeholders*, karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Selanjutnya, fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi yaitu melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Gambar berikut menguraikan keterkaitan strategi organisasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employees & organization capacity*.



Sumber: Rohm. Howard (2004)

Gambar 2.2
***Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik**

Adapun penjelasan masing-masing perspektif dari Gambar 2.2 sebagai berikut:

a. Perspektif *Customers and Stakeholders*

Tinjauan dari perspektif *customers and stakeholders* pada organisasi sektor publik pada dasarnya ingin mengetahui bagaimana *customers and stakeholders* melihat organisasi. *Customers and stakeholders* pada sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar zakat dan masyarakat pengguna layanan publik, untuk organisasi pengelola zakat adalah muzaki sebagai pihak yang menyerahkan zakat dan mustahik sebagai pihak yang menerima dana ZIS. Oleh karena itu, perspektif *customers and stakeholders* organisasi LAZ berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat khususnya umat Islam. Kepuasan *customers and stakeholders* tersebut akan memicu perspektif *customers and stakeholders* dapat digunakan

ukuran sebagai berikut: (1) *Citizen satisfaction*; (2) *Service coverage*; dan (3) *quality and standards..*

b. Perspektif *Financial*

Perspektif keuangan dalam organisasi publik adalah untuk menjawab bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya pengelola dan bagaimana kita melihat pembayar zakat?. Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber dana finansial yang utama yaitu para muzaki (khusus untuk LAZ). Dengan demikian LAZ harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan muzaki, yaitu mengharapkan zakat yang telah dikeluarkannya itu digunakan secara ekonomi, efisien, dan efektif, serta memenuhi harapan prinsip transparan dan akuntabilitas publik. Meskipun organisasi seperti LAZ tidak mengejar laba, namun LAZ perlu berupaya bagaimana meningkatkan pendapatan yang berasal dari dana ZIS dan tingkat efektifitas pelayanan yang diberikan oleh LAZ. Dengan demikian pada perspektif keuangan dapat digunakan ukuran berikut: (1) Upaya untuk meningkatkan dana ZIS yang dihimpun dan diberdayakan; (2) *Effectivity of services;* (3) Peningkatan jumlah dana ZIS yang dihimpun; dan (4) Peningkatan jumlah dana ZIS yang diberdayakan

c. Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif proses bisnis internal berupaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam perspektif proses bisnis internal organisasi mengidentifikasikan proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keuangan organisasi yang baik. Pertanyaan yang harus dijawab oleh organisasi adalah: "(1) kita harus unggul di bidang apa?; dan (2) bagaimana kita membangun keunggulan?". Pencapaian tujuan strategik pada perspektif ini akan berdampak pada kepuasan *customers and stakeholders*. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada proses bisnis internal misalnya peningkatan proses pelayanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan *customers and stakeholders* secara langsung akan mempengaruhi kepuasan *customers and stakeholders* dan secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja keuangan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pada perspektif *internal business process*

organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Pada LAZ keunggulan organisasi dapat didesain dari inovasi produk yang dapat memuaskan muzaki dan memberdayakan mustahik, serta pengembangan jaringan sistem informasi yang dapat memudahkan muzaki untuk menyalurkan zakatnya dan memudahkan mustahik menerima zakat. Dengan demikian pada perspektif proses bisnis internal dapat digunakan ukuran sebagai berikut: (1) *Inovation of product* dan (2) *Management Information System*.

d. Perspektif *Employees and Organization Capacity*

Perspektif *internal business process* dan perspektif *customers and stakeholders* dalam *balanced scorecard,* mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan perubahan waktu. Oleh karena itu, organisasi harus mampu berinovasi, berkreasi dan belajar. Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan. Dalam organisasi sektor publik seperti LAZ, perspektif *employees and organization capacity* difokuskan untuk menjawab pertanyaan ; "bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi *customers and stakeholders*?". Sasaran dan tujuan strategik yang ditetapkan pada perspektif *employees and organization capacity* akan berpengaruh terhadap perspektif lain, yaitu perspektif *internal business process* dan perspektif *customers and stakeholders*. Beberapa sasaran strategik pada perspektif *employees and organization capacity* tersebut antara lain: (1) peningkatan keahlian pegawai; (2) peningkatan komitmen pegawai; (3) peningkatan kemampuan membangun jaringan; dan (4) peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif *employees and organization capacity* untuk LAZ difokuskan kepada "*amilin*" sebagai subjek pengelola zakat. Dengan demikian ukuran kinerja pada perspektif *employees and organization capacity* dapat digunakan ukuran: (1) *Skill coverage;* (2) *Personel income dan welfare;* dan (3) *Personel satisfaction*.

2.5 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Kejelasan arah, originalitas dan kemanfaatan dari suatu penelitian yang dilakukan oleh seorang peneliti akan terlihat dengan jelas apabila peneliti mampu menelusuri secara

mendalam beberapa penelitian yang dilakukan sekarang. Adapun temuan hasil penelitian yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini berkaitan dengan: (1) pengendalian intern; (2) *total quality management:*; (3) *good governance*; dan (4) kinerja organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada bagian ini akan dibahas beberapa temuan hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi melalui penerapan *good governance*, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya Berikut Perbedaan dan Persamaan

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Samdin (2002:19)	Pengembangan Manajemen Bazis	a. Selain TQM variabel lain tidak diteliti b. Respondenya pengurus BAZIS se Jawa Barat	Meneliti pengembangan manajemen lembaga pengumpul zakat.
2	Jiun (2002:6)	Penerapan Pengendalian Intern pada Gereja di Kota Surabaya	Selain variabel pengendalian intern tidak diteliti	Mengkaji variabel pengendalian intern
3	Budi Budiman (2002:16)	Potensi Dana ZIS Sebagai Instrumen Ekonomi Islam dari Teori dan Implementasi Manajemen.	Selain variabel TQM, variabel lain yang diteliti berbeda	a. Indikator TQM hampir sama b. Unit analisis BAZIS hampir sama
4	Jan Hoesada (2002:6)	Akuntansi Organisasi Nirlaba	a. Indikator yang digunakan untuk variabel *good governance* berbeda. b. Pendekatan yang digunakan juga berbeda	Meneliti *good governance* pada organisasi nonprofit
5	Hiro Tugiman (2003:1)	Penerapan Good Corporate Governance di Lingkungan Unit Perkumpulan :Perhimpunan Santo Borromeus" (PPSB).	a. Unit analisis rumah sakit dan akademi perawat b. Variabel lain selain pengendalian intern dan kinerja perusahaan, berbeda. c. Indikator untuk pengendalian intern dan kinerja perusahaan berbeda	Meneliti Variabel pengendalian intern dan kinerja perusahaan
6	Hoque Zahirul (2003:563)	*Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationships and Direction for Research*	a. Unit analisis perusahaan manufaktur b. tidak mengaitkan dengan variabel lain.	Indikator yang digunakan hampir sama untuk kedua variabel tersebut
7	Rohm (2004:142)	*Improve Public Sector Result with A Balanced Scorecard:Nine Steps to*	a. Unit analisis berbeda b. Variabel lain yang diteliti selain kinerja	Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
		Success	organisasi berbeda	organisasi adalah *balanced scorecard*.
8	Imelda RHN (2004:180)	Impelementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik	a. Unit analisis berbeda b. Variabel lain yang diteliti selain kinerja organisasi berbeda	Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah *balanced scorecard*.
9	Daniel dan Amrik (2006:35)	*The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance: The Mediating Role of TQM*	a. Unit analisis berbeda yaitu responden *middle/seniormanager* c. TQM sebagai variabel mediating c. Indikator *organizational performance* yaitu *product quality, product innovation dan process innovation*	Meneliti keterkaitan antara TQM dengan kinerja organisasi.
10	Suryo Pratolo (2006:87)	Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer pada Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan	a. Unit analisis BUMN di Indonesia b. Selain variabel pengendalian intern, *good corporate governance* dan kinerja perusahaan, variabel lain yang diteliti berbeda. c. Indikator variabel kinerja perusahaan berbeda	Mengkaji variabel pengendalian intern, *good corporate governance* dan kinerja perusahaan
11	Wahyudin Zarkasyi (2007:42)	Peran Komite Audit dan Audit Internal Dalam Implementasi *Good Corporate Governance* dan Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara di Indonesia	a. Unit analisis BUMN b. Selain variabel *good corporate governance* dan kinerja perusahaan, variabel lain berbeda. c. Indikator variabel kinerja perusahaan berbeda.	Meneliti variabel *good corporate governance* dan kinerja organisasi/perusahaan (BUMN)
12	Cristian Herdinata (2008:14-15)	*Good Corporate Governance* Vs *Bad Corporate Governance* : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas.	a. Variabel yang digunakan berbeda yaitu peran auditor b. Unit analisi perusahaan private yang terdaftar di BEI	Variabel yang digunakan sama yaitu Struktur pengendalian intern dan *good corporate governance* termasuk indikator yang digunakan
13	Feroz, Sanjay and Raymond (2008:128)	*Performance Measurement for Accountability in Corporate Governance*	a. Unit analisis pada perusahaan farmasi b. Indikator untuk kinerja organisasi adalah DEA	Mengaitkan antara GCG (*accountability*) dengan ukuran kinerja organisasi.

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
			c. Variabel *accountability* (bagian dari GCG)	
14	Michelon, Baretta and Bozzolan (2009:66)	*Disclosure on Internal Control System as Substitute of Alternative Governance Mechanisms*	a. Tidak menggunakan variabel lain dan b. Indikator yang digunakan untuk variabel sistem pengendalian intern dan *corporate governance* c. Unit analisis perusahaan go publik	Menggunakan variabel pengendalian intern (sistem pengendaian intern sebagai variabel bebas) dan variabel *corporate governance* sebagai variabel bebas,
15	Dikdik Tandika (2009:101)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Publik Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Dalam Upaya ptimalisasi Penghimpunan Zakat di Propinsi Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta.	a. unit analisis berbeda b. variabel lain yang diteliti berbeda selain kinerja organisasi	Menggunakan pendekatan yang sama untuk mengukur kinerja BAZ yaitu *balanced scorecard* yang dikembangkan Rohm
16	Petrovits, Shakespeare and Shih (2010:49)	*The Causes and Consequences of Internal Control Problems in NonProfit Organization*	*a.* Tidak meneliti variabel lain selain *internal control*. *b.* Terdapat perbedaan dalam indikator yang digunakan	*c.* Meneliti variabel *internal control* *d.* Unit analisis *nonprofit organization*
17	Manguns (2010:22)	Masyarakat dan LSM mewujudkan budaya akuntabel	Variabel lain yang diteliti selain budaya organisasi berbeda.	Memasukan variabel budaya organisasi dan mengaitkan dengan akuntabilitas LSM
18	Manguns (2010:49)	*Good Governance* dan LSM	a. Variabel *good governance* selain budaya organisasi dalam penelitian tersebut berbeda. b. Indikator *good governance* yang digunakan adalah akuntabel, transparan dan partisipasi	Meneliti tentang *good governance* dan budaya organisasi

Sumber: Disarikan dari beberapa sumber

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah diuraikan sebelumnya serta dukungan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah: "Terdapat pengaruh

implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi secara simultan maupun parsial dan melalui penerapan *good governance*.

III Metode Penelitian

3.1 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan data

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*), karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel-variabel (Cooper dan Schindler, 2006:154). Selanjutnya, untuk memperoleh data yang dibutuhkan untuk membuktikan hipotesis penelitian, menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi.

3.2 Pengujian Instrumen Penelitian

1. Pengujian Validitas Instrumen (*Test of Validity*)

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Karena skala pengukuran dari data adalah ordinal maka uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment.* Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan korelasi *Pearson product moment* (r):

Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Kisaran nilai r	Rkritis	Keterangan
Pengendalian Intern	0,511 – 0,897	0,30	Semua valid
Total Quality Management	0,524 – 0,884	0,30	Semua valid
Good Governance	0,431 – 0,869	0,30	Semua valid
Kinerja Organisasi	0,431 – 0,869	0,30	Semua valid

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Pada Tabel 3.1 dapat dilihat nilai indeks validitas setiap butir pernyataan lebih besar dari 0,30, hasil ini mengindikasikan bahwa semua butir pertanyaan yang diajukan valid dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Pengujian Reliabilitas Instrumen (*Test of Reliability*)

Reliabilitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik terkait dengan keakuratan, ketelitian dan kekonsistenan, dengan koefisien korelasi *Sperman-Brown.*

Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Kuesioner	Jumlah Pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Pengendalian intern	29	0,971	Reliabel

Kuesioner	Jumlah Pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Total Quality Management	19	0,978	Reliabel
Good Governance	20	0,953	Reliabel
Kinerja Organisasi	20	0,953	Reliabel

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner keempat variabel yang diteliti sudah andal sehingga dapat dilanjutkan pada analisis berikutnya.

3.3 Target Populasi dan Sampel Penelitian

Target populasi dalam penelitian ini adalah Lembaga Amil Zakat yang terdaftar di Forum Zakat sebagai anggota aktif yang terdiri dari LAZNAS dan LAZDA yang terdaftar pada FoZ sebagai anggota aktif. Teknik penentuan sampel adalah *Proportional Stratified Random Sample*. Adapun penentuan sampel menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kekeliruan (d) sebesar 0,05:

Tabel 3.3 Banyaknya Unit Sampel dari Setiap Strata LAZ

Lembaga Amil Zakat (LAZ)	N	n
LAZ Nasional (LAZNAS)	18	16
LAZ Daerah (LAZDA)	32	28
Total	**50**	**44**

Sumber: Data yang diolah kembali

Dari jumlah target populasi yang berjumlah 50 LAZ, yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 41 LAZ**,** terdiri dari 14 LAZNAS dan 27 LAZDA, sedangkan 9 LAZ tidak bersedia dijadikan sebagai target populasi/responden penelitian.

3.4 Rancangan Analisis dan Uji Hipótesis

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, perumusan hipotesis dan jumlah data yang akan dikumpulkan maka metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *partial least square* (PLS). *Partial least squares* dikembangkan sebagai alternatif pemodelan dengan persamaan struktural yang dasar teorinya lemah. Pada penelitian ini *partial least square* digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial maupun simultan implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dan melalui penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Model Pengukuran dan Model Struktural

Pengaruh implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dianalisis menggunakan *structural equation modeling,* metode alternatif dengan *partial least square*. Sama halnya dengan SEM berbasis *covariance*, pada SEM berbasis *variance* juga terbentuk 2 model, yaitu model pengukuran dan model struktural. Melalui model pengukuran dengan indikator refleksif akan dinilai validitas dari masing-masing indikator dan menguji reliabilitas dari konstruk indikator yang dinilai. Indikator yang memiliki *loading factor* kurang dari 0,50 akan didrop dari model, sedangkan *composite reliability* yang dianggap memuasakan adalah lebih besar dari 0,70. Berikut ini disajikan model pengukuran dari masing-masing variabel (*construct*) yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 *Loading Factor* Indikator Masing-Masing Variabel Penelitian

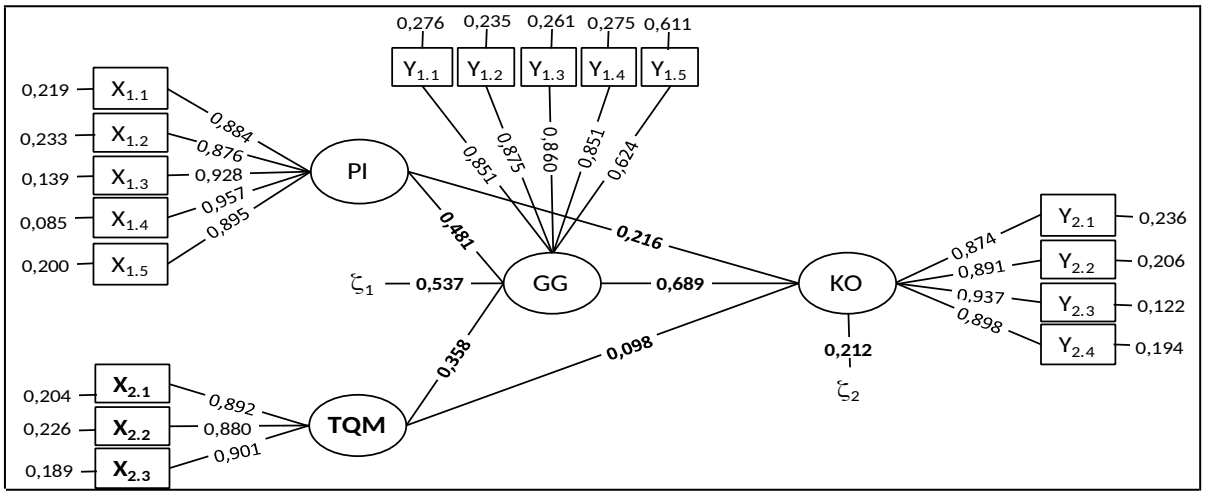
Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Pengendalian Intern	0,959 (direkomendasikan)	0,825 (terwakili 82,5%)
Total Quality Management	0,920 (direkomendasikan)	0,793 (terwakili 79,3%)
Good Governance	0,908 (direkomendasikan)	0,668 (terwakili 66,8%)
Kinerja Organisasi	0,945 (direkomendasikan)	0,811 (terwakili 81,1%)

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel penelitian, selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural, maka secara garis besar ada 3 sub struktur yang akan diuji (hipotesis) pada penelitian ini, yaitu:

1. Pengaruh Implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance* secara simultan dan parsial.
2. Pengaruh Implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* terhadap kinerja organisasi secara simultan dan parsial dan melalui penerapan *good governance*.
3. Pengaruh penerapan *good governance* terhadap kinerja organisasi.

Dari hasil penggabungan model pengukuran dan dan model struktural diperoleh diagram jalur *full model* sebagai berikut.



Gambar 4.1
Diagram Jalur Model Lengkap (*Full Model*) Antar Variabel

Melalui diagram jalur *full model* tersebut selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian yang terbagi menjadi 3 sub stuktur, tetapi sebelumnya terlebih dahulu disajikan koefisien jalur dan nilai statistik uji T untuk masing-masing jalur.

Tabel 4.2 Koefisien Jalur Masing-Masing Hubungan Antar Variabel

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI->GG	0.481	0.139	3.463
TQM->GG	0.358	0.117	3.066
PI->KO	0.216	0.088	2.461
TQM->KO	0.098	0.074	1.328
GG->KO	0.689	0.098	7.064

Sumber: Data penelitian diolah kembali *t_{kritis} = 1,96

4.2 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Setelah diuraikan model pengukuran serta model struktural dari masing-masing variabel, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh masing-masing variabel eksogenus (variabel bebas) terhadap variabel endogenus (variabel terikat) sesuai dengan hipotesis yang ada.

4.2.1 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance.*

4.2.1.1 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance* Secara Simultan dan Parsial.

A. Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance* Secara Simultan.

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah pengaruh implementasi pengendalian intern dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 4.1 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance* dan hasilnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Besar Pengaruh Variabel Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management Terhadap Penerapan* Good Governance

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
PI	0,481	23,1%	5,2%	28,3%
TQM	0,358	12,8%	5,2%	18,0%
Total Pengaruh Secara Bersama-sama =				**46,3%**

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Secara bersama-sama variabel implementasi pengendalian intern dan *total quality management* mampu menjelaskan atau mempengaruhi perubahan yang terjadi pada penerapan *good governance* sebesar 46,3% dan sisanya sebesar 53,7% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Di antara kedua variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap penerapan *good governance*. Pengaruh secara bersama-sama implementasi pengendalian intern dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance* diuji sebagai berikut.

Tabel 4.4 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Secara Bersama-sama Terhadap penerapan *good governance*.

Pengaruh Bersama-sama	F_{hitung}	$F_{0,05\ (2;38)}$	Kesimpulan
46,3%	16,394	3,245	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.4 dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 16,394 lebih besar dari F_{tabel} (3,245), karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan secara bersama-sama implementasi pengendalian intern dan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance.*

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern dan *total quality management* diterapkan secara optimal maka cenderung penerapan *good governance* meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan kedua variabel tersebut secara bersama-sama terhadap penerapan *good governance*.

B. Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *Good Governance*.

Dihipotesiskan bahwa implementasi pengendalian intern mempengaruhi penerapan *good governance*. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis sebagai berikut.

Tabel 4.5 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *Good Governance*.

Koefisien Jalur	t_{hitung}	$t_{-kritis}$	Kesimpulan
0,481	3,463	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.5 dapat dilihat koefisien jalur implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,481 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern yang baik cenderung penerapan *good governance* juga baik. Selanjutnya nilai t_{hitung} (3,856) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*. Secara langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 23,1% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan *total quality management* sebesar 5,2%. Secara total implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 28,3% dalam meningkatkan penerapan *good governance*.

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern semakin baik maka cenderung penerapan *good governance* juga baik. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*.

C. Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan bahwa *total quality management* mempengaruhi penerapan *good governance*. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis sebagai berikut.

Tabel 4.6 Uji Signifikansi Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*

Koefisien Jalur	$t_{-hitung}$	$t_{-kritis}$	Kesimpulan
0,358	3,066	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.6 dapat dilihat koefisien jalur variabel *total quality management* terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,358 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa *total quality management* yang makin baik cenderung membuat penerapan *good governance* juga semakin baik. Selanjutnya nilai $t_{-hitung}$ (3,066) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. Secara langsung variabel *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 12,8% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern sebesar 5,2%. Secara keseluruhan *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 18,0% dalam meningkatkan penerapan *good governance*.

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika *total quality management* semakin baik maka penerapan *good governance* cenderung membaik. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

4.2.1.2 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi Secara Simultan dan Parsial dan Melalui Penerapan *Good Governance*

A. Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi Secara Simultan dan Melalui Penerapan *Good Governance*

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah pengaruh implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* terhadap kinerja organisasi secara simultan dan

parsial melalui penerapan *good governance*. Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 4.1 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen

Tabel 4.7 Besar Pengaruh Variabel Implementasi Pengendalian Intern, dan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi dan Melalui Penerapan *Good Governance*.

Variabel Laten	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh
			Melalui Variabel Bebas	Melalui Penerapan *Good Governance*	
PI	0,216	4,7%	0,6%	8,8%	14,1%
TQM	0,098	1,0%	0,6%	3,4%	5,0%
Total Pengaruh Secara Bersama-sama =					**19,1%**

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Secara bersama-sama variabel implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi sebesar 19,1% dan sisanya sebesar 80,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak ditelti, termasuk diantaranya pengaruh penerapan *good governance*. Di antara kedua variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja organisasi. Adapun untuk uji signifikansi akan tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4.8 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern, *Total Quality Management* Secara Simultan Terhadap Kinerja Organisasi dan Melalui Penerapan *Good Governance*.

Pengaruh Simultan	F_{hitung}	$F_{0,05\ (2;38)}$	Kesimpulan
19,1%	4,486	3,245	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.8 dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 4,486 lebih besar dari F_{tabel} (3,245), karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan secara bersama-sama implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* diterapkan secara optimal maka kinerja

organisasi cenderung akan meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja organisasi.

B. Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi.

Dihipotesiskan bahwa implementasi pengendalian intern mempengaruhi kinerja organisasi. Adapun untuk uji siginifikansi akan tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4.9 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi

Koefisien Jalur	$t_{-hitung}$	$t_{-kritis}$	Kesimpulan
0,216	2,461	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.9 dapat dilihat koefisien jalur implementasi pengendalian intern terhadap kinerja organisasi sebesar 0,216 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern yang baik cenderung meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai $t_{-hitung}$ (2,461) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari implementasi pengendalian intern terhadap kinerja organisasi. Secara langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 4,7% terhadap kinerja organisasi, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan *total quality management* sebesar 0,6% serta pengaruh tidak langsung melalui penerapan *good governance* sebesar 8,8%. Secara total implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 14,1% dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern semakin baik maka kinerja organisasi cenderung meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi pengendalian intern tersebut terhadap kinerja organisasi.

C. Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi.

Dihipotesiskan bahwa implementasi *total quality management* mempengaruhi kinerja organisasi. Adapun untuk uji signifikansi tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4.10 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi

Koefisien Jalur	$t_{-hitung}$	$t_{-kritis}$	Kesimpulan
0,098	1,328	1,96	Tidak terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.10 dapat dilihat koefisien jalur *total quality management* terhadap kinerja organisasi sebesar 0,098 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa *total quality management* yang baik membuat kinerja organisasi cenderung tinggi. Selanjutnya nilai t_{hitung} (1,328) lebih kecil dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *total quality management* terhadap kinerja organisasi. Secara langsung variabel *total quality management* hanya memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 1,0% terhadap kinerja organisasi, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern sebesar 0,6%, serta pengaruh tidak langsung melalui penerapan *good governance* sebesar 3,4%. Secara keseluruhan *total quality management* hanya memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 5,0% dalam meningkatkan kinerja organisasi.

4.2.1.3 Pengaruh Penerapan *Good Governance* Terhadap Kinerja Organisasi.

Hipotesis ketiga yang akan diuji adalah pengaruh penerapan *good governance* terhadap kinerja organisasi. Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 4.1 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing dan uji signifikansi dalam tebel berikut:

Tabel 4.11 Uji Signifikansi Pengaruh Penerapan *Good Governance* Terhadap Kinerja Organisasi

Koefisien Jalur	$t_{-hitung}$	$t_{-kritis}$	Kesimpulan
0,689	7,064	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.14 dapat dilihat koefisien jalur penerapan *good governance* terhadap kinerja organisasi sebesar 0,689 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa penerapan *good governance* yang baik cenderung menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Selanjutnya nilai t_{hitung} (7,064) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari penerapan *good governance*

terhadap kinerja organisasi. Penerapan *good governance* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 47,5% terhadap kinerja organisasi.

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika penerapan *good governance* semakin baik maka kinerja organisasi cenderung meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan *good governance* terhadap kinerja organisasi.

V. Penutup

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance* baik secara langsung maupun tidak langsung. Artinya jika implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* diterapkan secara optimal pada LAZ seluruh Indonesia, maka penerapan *good governance* cenderung meningkat. Di antara kedua variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap penerapan *good governance*.

Kemudian terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern, dan *total quality management* terhadap kinerja organisasi secara parsial dan simultan dan melalui penerapan *good governance* baik secara langsung maupun tidak langsung. Artinya bahwa implementasi pengendalian intern dan *total quality management* diterapkan secara optimal maka kinerja organisasi cenderung akan meningkat. Di antara kedua variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja organisasi.

Terakhir hasil riset ini menunjukkan terdapat pengaruh penerapan *good governance* terhadap kinerja organisasi secara signifikan. Artinya bahwa penerapan *good governance* yang baik cenderung menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Adiwarman A. Karim dan A. Azhar Syarief. 2008**.** Fenomena Unik Di Balik Menjamurnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh Indonesia *Magnificence of Zakat* . Pp. 2 & 7

Almisar Hamid:2009. Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Artikel ini dimuat pada Harian Republika, Jum'at 05 Juni 2009. Pp. 10 & 13

Aras Guler and David Crowther.2008. *Governance and Sustainability: An Investigation Into The Relationship Between Corporate Governance and Corporate Sustainability*. *Emerald Journal*. Pp. 444

Asep Saefuddin Jahar**,** Zakat Antar Bangsa Muslim: Menimbang Posisi Realistis Pemerintah dan Organisasi Masyarakat Sipil. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan Empowerment Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ). Pp. 6 & 7

Budi Budiman, 2002, Potensi Dana ZIS Sebagai Instrumen Ekonomi Islam dari Teori dan Implementasi Manajemen. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Sistem Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta. Pp. 16

Christian Herdinata. 2008**.** *Good Corporate Governance* Vs *Bad Corporate Governance* : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas**.** Makalah ini disajikan dalam *The 2nd National Conference* UKWMS Surabaya, 6 September 2008. Pp. 14-15

Circle Of Information And Development (CID) Dompet Dhuafa Republika dan Lembaga \ Kajian Islam Dan Hukum Islam (LKIHI) Fakultas Hukum Universitas Indonesia. 2008. Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat. Pp. 11-16 & 19-20

Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commision 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*. COSO. September 2004. Pp. 16-18

_____2002. *Enterprise Risk Management Framework Key Concepts Briefing Document* COSO. July 2002. Pp. 13

Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th ed.). International edition. Mc Graw Hill. Pp.154

Daniel I Prajogo dan Amrik S Sohal. 2006. *The Relationsip Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organiziation Performance-The Mediating Role of TQM. European Journal of Operational Research*: Pp. 35.

Dikdik Tandika.2009. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Publik Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Dalam Upaya Optimalisasi Penghimpunan Zakat di Propinsi Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta. Disertasi Doktor .Program Pasca Sarjana Universitas Pasundan. Bandung. Pp.101

Eri Sadewo. 2004. Manajemen Zakat (Tinggalkan 15 tradisi, terapkan 4 prinsip dasar). Institut Manajemen Zakat (IMZ), Ciputat, Jakarta.Pp.15

Feroz, Ehsan H, Sanjay Goel and Raymond L Raab. 2008. *Performance Measurement for Accountability in Corporate Governance*. *Review of Accounting and Finance*. Vol 7. No.2.2008. Pp. 128

Hiro Tugiman M. 2000. Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survai pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia). Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung. Pp.1

Hoque Zahirul. 2003. *Total Quality Management and The Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationship and Dirrections for Research*. *Journal Critical Perspective on Accounting:* Pp.563.

Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2009. Standar Akuntansi Keuangan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta. Pp. 319-2

Imelda RHN. 2004. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol 6. No 2. Nopember 2004:106-122. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya. Pp. 180

Jamil Azzaini.2008. Berdayakan Lembaga Amil Zakat. Artikel ini dimuat dalam Tabloid Republika. Jumat, 19 September 2008. Pp. 9 & 13

Jan Hoesada.2002. Akuntansi Organisasi Nirlaba: Akuntansi di Indonesia di Tengah Kancah Perubahan. Makalah yang disajikan dalam seminar ”*Transparancy International Indonesia*”. Jakarta. Pp. 6

Jiun Pe. 2002. Tinjauan Efektifitas Pelaksanaan Pengendalian Intern di Organisasi Keagamaan Gereja. *Journal Online “Digital Collection”*. Surabaya. Pp.6

Kaplan. Robert and David P Norton. 1996. *The Strategy Focused Organization*. *Harvard Business School Press.* Boston. Massachusetts. Pp. 102

..... and Robbin Cooper. 1998. *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance***.** *Harvard Business School Press.* Boston. Pp.87

Kementrian BUMN. 2002. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor:Kep-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Manguns. 2010. *Good Governance* dan LSM. Riset pada lembaga pengawasan masyarakat atas APBD dan LSM. Pp.17

……....2010. Strategi Mewujudkan Budaya Akuntabel adalah MendorongTerwujudnya Perangkat Kelembagaan, Kebijakan dan Aturan Yang Kondusif bagi Terwujudnya Budaya Akuntabilitas Melalui Semakin Semaraknya Organisasi Nirlaba yang Akuntabel di Indonesia. Riset pada Lembaga Pengawasan Masyarakat atas APBD dan LSM. Pp.22

Michelon Giovanna, Sergio E Baretta and Saverio Bozzolan. 2009. *Disclosure on Internal Control System as Substitute of Alternatif Governance Mechanisms*. *Social Science Research Network (SSRN)*.pp.66

OECD. 1999. *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.*Pp. 25,30,34 & 199

Petrovits. Christine, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih.2010. *The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations*. *Social Science research Network*. Pp. 49

Rohm. Howard. 2004, *Improve Public Sector Result With A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. http//www.*balancedscorecard*.org. Pp.142

Samdin, 2002. Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan**,**. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.

.....2002. "Pengembangan Manajemen Bazis". Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta. Pp. 19

Siswanto Sutoyo & Aldridge, E. John. 2005. *Good Corporate Governance*: Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat. PT. Damar Mulia Pustaka. Jakarta.Pp. 2

Sri Fadilah, 2011. Analisis Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*. Hasil riset disajikan dalam Simposium Nasional Akuntansi (SNA) ke-14 di Universitas Syiah Kuala Nangroe Aceh Darussalam Juli 2011, merupakan riset yang didanai LPPM Unisba. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), Jakarta. Pp. 40

Sukrisno Agoes. 2005. Pengaruh Penerapan Standar Auditing, Penerapan Standar Pengendalian Mutu dan Kualitas Jasa Audit Terhadap Tingkat Kepercayaan Pengguna Laporan Akuntan Publik (Survei pada KAP Anggota FAPM di Indonesia). Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Pp.15

Suryo Pratolo. 2006. Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer Pada Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Pp. 87

Tenner, Arthur R and Detoro Irving J. 1993. *Total Quality Management*. Adison-Wesley publishing company. USA. Pp. 32

Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat

Wahyudin, Zarkasyi. 2007. *The Role of The Audit Committee and Internal Audit in The Implementation of Good Corporate Governance and its Impact on State-Owned Enterprise Performance in Indonesia. Economic Journal: Journal of Faculty of Economics Padjadjaran University*. Vol. 22. No. 1. March 2007. Pp. 42.

.....2008. *Good Corporate Governance*: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya. Penerbit ALFABETA. Bandung. Pp.36