



Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala



SNA XIV

“Green Concern: Peran Akuntan dalam Mewujudkan Bisnis yang Sustainable”

— PROCEEDING —



SIMPOSIUM
NASIONAL
AKUNTANSI



Banda Aceh, 20-23 Juli 2011

ISBN: 978-602-96955-1-9
Copyright © Simposium Nasional Akuntansi XIV 2011



**Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management
Terhadap Penerapan Good Governance
(Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)**

**Sri Fadilah
(UNISBA)**

Abstrak

Di Indonesia sekarang ini, perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial (civil society). Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). 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 pengelolaan zakat di Indonesia dengan melihat faktor-faktor good governance. Sesuai tujuan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah implementasi pengendalian intern, implementasi total quality management dan penerapan good governance. Unit analisis penelitian adalah LAZ yang menjadi anggota aktif Forum Zakat berjumlah 50 LAZ dan sampel penelitian berjumlah 44 LAZ (proporionate stratified sampling). Adapun tujuan penelitian ingin melihat pengaruh implementasi pengendalian intern dan implementasi TQM terhadap penerapan good governance baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (explanatory research), karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel-variabel, sedangkan alat analisis data yang digunakan adalah SEM dengan pendekatan PLS. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Kata Kunci: pengendalian Intern, Total Quality Management dan Good Governance

**Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management*
Terhadap Penerapan *Good Governance*
(Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)**

**Oleh:
Sri Fadilah**

Abstrak

Di Indonesia sekarang ini, perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial (*civil society*). Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). 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 pengelolaan zakat di Indonesia dengan melihat faktor-faktor *good governance*. Sesuai tujuan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah implementasi pengendalian intern, implementasi *total quality management* dan penerapan *good governance*. Unit analisis penelitian adalah LAZ yang menjadi anggota aktif Forum Zakat berjumlah 50 LAZ dan sampel penelitian berjumlah 44 LAZ (*propornionate stratified sampling*). Adapun tujuan penelitian ingin melihat pengaruh implementasi pengendalian intern dan implementasi TQM terhadap penerapan *good governance* baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*), karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel-variabel, sedangkan alat analisis data yang digunakan adalah SEM dengan pendekatan PLS. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Kata Kunci: pengendalian Intern, *Total Quality Management* dan *Good Governance*

I. Pendahuluan

Beberapa tahun terakhir ini di Indonesia, isu 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 muslimnya terbesar di dunia, yaitu berjumlah 80% dari sekitar 220 juta penduduk Indonesia adalah sebesar 180 juta penduduk muslim (Eri Sudewo:2008) 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, 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

Keterangan	Potensi Zakat	Keterangan	Potensi Zakat
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

Berdasarkan dari 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 pengelolaan 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. 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).
- 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).
- c. Sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ (Asep Saefuddin Jahar:2006:7).

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia, Permasalahan lain yang perlu untuk diperbaiki berdasarkan (survey CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:11-16) telah terangkum 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 profesional. Adapun persyaratan LAZ dapat dikatakan profesional adalah (Almizar 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. Meningkatkan sistem birokrasi yang sehat dan meningkatkan tata kelola yang baik (*good governance*) bagi LAZ. (Asep Saefuddin Jahar.2006:6).

Dari uraian permasalahan yang selama ini yang disinyalir sebagai kendala dalam pengelolaan zakat di Indonesia, menunjukkan kendala yang sangat kompleks. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat (LAZ) tersebut (CID Dompot Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:19-20).

Untuk mendukung hal tersebut, harus diciptakan pengelolaan perusahaan yang baik dan optimal (*good governance*). 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 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 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 (*good governance*) 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.

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.

Berdasarkan urgensi penelitian di atas, maka penelitian ini akan melihat dan menganalisis bagaimana implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap penerapan *good governance* 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. 1992:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2001:319.2), pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut:

Internal control is a process, affected by entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:(a) Effectiveness and efficiency of operation, (b) Reliability of financial reporting, and (c) Compliance with applicable laws and regulations.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan demikian merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawab. Definisi COSO tentang pengendalian intern memperjelas bahwa pengendalian intern bukan hanya mempengaruhi laporan keuangan yang *reliable* juga menunjukkan bahwa pengendalian seharusnya efektif untuk semua

operasi. Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, COSO (1992:16-18) 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 mengidentifikasi, 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. Lebih lanjut Cascio (1995:18) mengemukakan, “*TQM , A philosophy and a set guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization*”. Begitu juga dengan Robbins (1996:13) mengemukakan bahwa: “*TQM, a philosophy of management that is driven by the constant attainment of customer satisfaction through the contonuous improvement of all organizational process*”.

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. Lebih lanjut Tenner dan Detoro (1993:51-93) dalam Gunarianto (2005:45) mengungkapkan bahwa pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama, yaitu

- a. Mengidentifikasi pelanggan.
- b. Mengerti atau memenuhi harapan-harapan pelanggan (*understanding customer expectation*).
- c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*explains how to listen to the voice of the customer through an array of readily available mechanisms* atau disingkat *mechanisms for understanding customer*).

2. Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan (*Employee Empowerment and Involvement*)

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. Menurut Tenner dan Detoro (1993:179-182), terlepas tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan ini, yaitu:

- a. Membangun kesejajaran (*alignment*), melalui:
 - b. Membangun kemampuan (*capability*) dengan sasaran pada:
 - c. Membangun kepercayaan (*trust*), bisa dicapai dengan cara saling mempercayai antara para manajer dan para karyawan (*the can trust their managers, and their manager trust them*)
- ### 3. Peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*continuous improvement*)

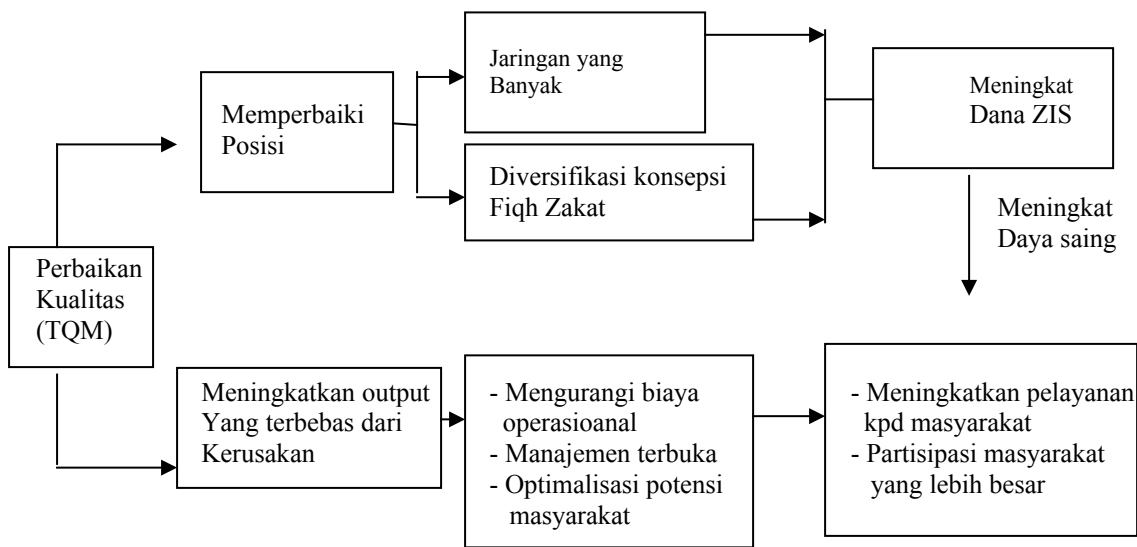
Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Siklus tersebut dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya (Tenner dan Detoro, 1993:110-121), yaitu:

1. Menetapkan masalah (*define problem*).
2. Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (*identify and document process*).
3. Mengukur kinerja (*measure performance*).
4. Mengerti tentang berbagai masalah/mengapa (*understanding/ why*), yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisisnya.
5. Mengembangkan dan tes ide-ide (*develop and test ideas*).
6. Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (*implement solution and evaluate*).

Kemudian, implementasi *total quality management* pada LAZ, dalam rangka mewujudkan lembaga zakat yang kredibel, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan TQM. Dalam penerapan TQM, pelanggan harus didefinisikan secara jelas (Mulyadi:1996:10) yaitu yang dimaksud dengan pelanggan adalah muzaki dan mustahik. 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 dimana LAZNAS dapat mencapai tujuan yaitu meningkatkan dana zakat, infak dan shadaqoh dari muzaki dan mampu mendistribusikan dana zakat, infak dan shadaqoh kepada mustahik, serta mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan akhirnya dapat meningkatkan partisipasi masyarakat 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 (TQM)*

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 Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Banyak pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli dan peneliti, diantaranya, pengertian *corporate governance*, OECD dalam Siswanto dan Aldridge (2005:2) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

corporate governance is the system by which business corporation are directed and 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 corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.

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. Tujuan dari *good corporate governance* seperti yang dinyatakan dalam OECD (1999: 34) adalah bertujuan, (1) untuk mengurangi kesenjangan 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) *Transparency*, (c) *Accountability*, dan (d) *Responsibility*.

Unit analisis penelitian ini adalah LAZ seluruh Indonesia terdiri dari LAZNAS maupun LAZDA, adalah organisasi sektor publik yang kegiatan utamanya adalah melakukan peran intermediasi pengelolaan dana ZIS, 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.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban rapat umum pemegang saham, komisaris atau dewan pengawas dan direksi serta pemilik modal sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan efisien.

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 *stakeholder* secara fair dan menghindarkan terjadinya praktik korporasi yang merugikan.

4. Transparansi (*transparancy*)

Adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Transparansi berhubungan dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan.

5. Kemandirian (*Independency*)

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

2.4 Beberapa Penelitian Sebelumnya

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) Implementasi pengendalian intern, (2) Implementasi *total quality management*, dan (3) Penerapan *good governance*, tersaji sebagai berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian sebelumnya Berikut Perbedaan dan Persamaan

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Deddy Supardi Aman Saputra. (2005)	Pengaruh Peran Dewan Komisaris, Formulasi Strategi dan Penerapan Pengendalian Intern Serta Pengembangan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Bisnis	a. Unit analisis adalah perusahaan yang tercatat dalam sektor industri. b. Selain variabel pengendalian intern variabel yang lain berbeda. c. Indikator untuk pengendalian intern berbeda	Mengkaji variabel pengendalian intern

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
2	Suryo Pratolo (2006)	Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer pada Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dan Kinerja Perusahaan	a. Unit analisis BUMN di Indonesia b. Selain variabel pengendalian intern, dan good corporate governance, variabel lain yang diteliti berbeda.	Mengkaji variabel pengendalian intern dan good corporate governance
3	Michelon, Baretta and Bozzolan (2009)	Disclosure on Internal Control System as Substitute of Alternatif Governance Mechanisms	a. Tidak menggunakan variabel lain b. Indikator yang berbeda digunakan untuk variabel sistem pengendalian intern dan corporate governance c. Unit analisis perusahaan go publik	Menggunakan variabel pengendalian intern (sistem pengendalian intern sebagai variabel bebas) dan variabel corporate governance sebagai variabel bebas,
4	Petrovits, Shakespeare and Shih (2010)	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	a. Meneliti variabel internal control b. Unit analisis nonprofit organization
5	Samdin (2002)	Pengembangan Manajemen Bazis	a. Selain TQM variabel lain tidak diteliti b. Respondenya pengurus BAZIS se Jawa Barat	Meneliti pengembangan manajemen lembaga pengumpul zakat.
6	Budi Budiman (2002)	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)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah diuraikan sebelumnya serta dukungan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik hipotesis: “Terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern dan implementasi total quality management terhadap penerapan good governance pada lembaga amil zakat seluruh Indonesia”

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). Penelitian *eksplanatory* mengacu pada teori atau hipotesis yang akan diuji sebagai penyebab terjadinya suatu fenomena. Selanjutnya, untuk memperoleh data yang dibutuhkan untuk membuktikan hipotesis penelitian, menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi

3.2 Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian ini sebagai berikut:

Variabel X₁: Implementasi Pengendalian Intern

Implementasi Pengendalian Intern (variabel X₁) dalam penelitian ini berposisi sebagai variabel bebas, karena variabel implementasi pengendalian intern merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, dalam penelitian ini adalah Penerapan *Good Governance* (variabel Y). Variabel Implementasi pengendalian intern diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Nadirsyah (2006) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kemudian instrumen tersebut disesuaikan dengan kondisi riil pada LAZ. Dimensi pengendalian intern meliputi lima komponen yang saling berhubungan (COSO,1992:16), meliputi: lingkungan pengendalian (X_{1.1}), penilaian risiko (X_{1.2}), aktivitas pengendalian (X_{1.3}), informasi dan komunikasi (X_{1.4}) dan pemantauan (X_{1.5}).

Variabel X₂: Implementasi *Total Quality Management*

Implementasi *Total Quality Management* (variabel X₂) berposisi sebagai variabel bebas, karena variabel implementasi *total quality management* merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, dalam penelitian ini adalah Penerapan *Good Governance* (variabel Y). Variabel implementasi *total quality management* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Retno Kurnianingsih dan Nur Indriantoro (2001) dan Gunarianto (2005) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kemudian instrumen disesuaikan dengan kondisi riil pada LAZ. Dimensi implementasi *total quality management* menurut Tenner dan Detoro (1993:32), terdiri dari dimensi berfokus pada kepuasan pelanggan (dimensi X_{2.1}), pemberdayaan dan pelibatan karyawan (dimensi X_{2.2}) dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan (dimensi X_{2.3}).

Variabel Y: Penerapan *Good Governance*

Penerapan *Good Governance* (variabel Y) berposisi sebagai variabel terikat, karena variabel penerapan *good governance* merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dalam penelitian ini terdiri dari Implementasi Pengendalian Intern (variabel X₁), dan Implementasi *Total Quality Management* (variabel X₂). Variabel Penerapan *good governance* diukur dengan instrumen

yang dikembangkan oleh Suryo Patolo (2006) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kemudian instrumen tersebut disesuaikan dengan kondisi riil pada LAZ. Penerapan *Good governance* memiliki lima dimensi yaitu: pertanggungjawaban (*responsibility*= Y_1), akuntabilitas (*accountability* = Y_2), kewajaran (*fairness* = Y_3), transparansi (*transparency* = Y_4) dan kemandirian (*independency* = Y_5).

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Implementasi Pengendalian Intern (variabel X_1) (COSO. 1992:13)	Proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajer serta personil lini dalam suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang layak berkaitan dengan pencapaian berbagai tujuan	Lingkungan pengendalian Lingkungan pengendalian ($X_{1.1}$)	a. Memiliki integritas dan nilai etika b. Memiliki komitmen terhadap kompetensi c. Partisipasi dewan komisaris dan komite audit d. Filosofi dan gaya operasi manajemen e. Memiliki struktur organisasi f. Menetapkan pemberian wewenang dan Tanggung jawab yang jelas g. Menetapkan kebijakan dan praktik sumber daya manusia	Interval Interval Interval Interval Interval Interval
\		Penaksiran Risiko ($X_{1.2}$)	a. Mempertimbangkan risiko ekstern b. Mempertimbangkan risiko intern c. Mempertimbangkan risiko salah saji laporan keuangan d. Mempertimbangkan risiko dari operasi luar negeri	Interval Interval Interval Interval
		Aktivitas Pengendalian ($X_{1.3}$)	a. Menerapkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan b. Mendokumentasikan kebijakan dan prosedur yang penting c. Meninjau kembali kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan d. Mengambil tindakan atas penyimpangan yang terjadi e. Menetapkan kebijakan dan prosedur yang jelas	Interval Interval Interval Interval Interval
		Inforamsi dan komunikasi ($X_{1.4}$)	a. Memiliki bagian informasi b. Mengkomunikasikan informasi yang penting c. Menyampaikan laporan keuangan tepat waktu d. Merespon kebutuhan informasi baru e. Menetapkan cara penyampaian terjadinya kecurangan	Interval Interval Interval Interval Interval
		Pemantauan ($X_{1.5}$)	a. Melaksanakan pemantauan b. Memahami cara penyampaian kelemahan pengendalian intern c. Memonitoring dan melaporkan keefektifan pengendalian intern d. Auditor intern memiliki akses ke direktur utama dan komite audit e. Menetapkan aktivitas audit intern.	Interval Interval Interval Interval Interval
Implementasi Total Quality	Teknik di mana manajemen mengembangkan	Berfokus pada kepuasan pelanggan	a. Mengidentifikasi pelanggan b. Mengerti atau memenuhi harapan pelanggan	Interval Interval

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Management (variabel X ₂) Tenner dan Detoro (1993:32)	kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik untuk meyakinkan bahwa produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan memenuhi harapan pelanggan	(<i>Customer Focus</i>) (X _{2.1})	c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan	Interval
		Pemberdayaan dan pelibatan karyawan (<i>employee empowerment and involvement</i>) (X _{2.2})	a. Membangun kesejajaran dalam organisasi b. Membangun kemampuan karyawan c. Membangun kepercayaan antara manajer dengan karyawan	Interval Interval Interval
		Peningkatan kualitas secara berkelanjutan (<i>continous improvement</i>) (X _{2.3})	a. Menetapkan masalah berkaitan dengan produk atau jasa b. Mengidentifikasi proses dokumentasi c. Mengukur kinerja berkaitan dengan kepuasan pelanggan d. Mengerti tentang berbagai masalah yang terjadi e. Mengembangkan dan mengetes ide-ide berkaitan dengan pengembangan produk atau jasa baru f. Implementasi dan evaluasi pemecahan masalah yang terjadi	Interval Interval Interval Interval Interval Interval
Penerapan <i>Good Governance</i> (variabel Y) OECD (2005:2) Keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002	Penerapan prinsip-prinsip sistem mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian stakeholders, karyawan, kreditor dan masyarakat sekitar	Pertanggung-Jawaban (Y ₁)	a. Kualitas instrumen pertanggungjawaban b. Tingkat kepatuhan terhadap peraturan	Interval Interval
		Akuntabilitas (Y ₂)	a. Tingkat kejelasan fungsi dewan pengawas/komisaris dan direksi b. Kualitas mekanisme akuntabilitas	Interval Interval
		Kewajaran (Y ₃)	a. Tingkat kesetaraan hak b. Tingkat pemenuhan hak secara adil	Interval Interval
		Transparansi (Y ₄)	a. Frekuensi penyampaian informasi b. Kualitas informasi	Interval Interval
		Kemandirian (Y ₅)	a. Tingkat kemandirian internal b. Tingkat kemandirian eksternal	Interval Interval

3.3 Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam mengungkap variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian diperlukan alat ukur yang valid dan dapat diandalkan, atau dengan kata lain harus valid dan reliabel.

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. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai varian kesalahan yang kecil atau dengan kata lain tes tersebut menjalankan ukurannya dengan memberikan hasil yang sesuai dengan maksud tes tersebut, sehingga data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya. Karena skala pengukuran dari data adalah ordinal maka uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* dengan formulasi sebagai berikut.

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Di mana :

r = Koefisien *korelasi Product Moment*

X = Skor item

y = Skor total seluruh item

Bila koefisien korelasi tersebut positif dan besarnya 0,3 atau lebih maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis instrumen tersebut dapat disimpulkan bahwa instrumen memiliki validitas yang baik. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan korelasi *Pearson product moment* (r) diperoleh hasil uji validitas:

Tabel 3.2
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Pada tabel di atas 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. Menurut Sugiyono (1998:104) pengujian reliabilitas instrumen secara internal dapat dilakukan dengan menggunakan teknik belah bua (*split half*) yaitu pengujian reliabilitas internal yang dilakukan dengan membelah item-item instrumen menjadi dua kelompok (ganjil dan

genap). Kemudian ditotalkan, dicari korelasinya dan dianalisis dengan rumus koefisien korelasi *Sperman-Brown*.

$$r_{tot} = \frac{2(r_{tt})}{1 + r_{tt}}$$

di mana :

r_{tot} = Angka reliabilitas keseluruhan item

r_{tt} = Koefisien korelasi belahan pertama dan belahan kedua

Setelah diperoleh angka reliabilitasnya, maka angka tersebut dikategorikan berdasarkan tingkat reliabilitas berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 3.3
Kriteria Penilaian Reliabilitas

Criteria	Reliability	Validity
<i>Good</i>	0,80	0,50
<i>Aceptable</i>	0,70	0,30
<i>Marginal</i>	0,60	0,20
<i>Poor</i>	0,50	0,10

Sumber: Barker et al, 2002; 70

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan metode *split-half* diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Kuesioner	Jumlah Pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Pengendalian intern	29	0,971	reliabel
<i>Total Quality Management</i>	19	0,978	reliabel
<i>Good Governance</i>	20	0,953	reliabel

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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

3.4 Target Populasi dan Sampel Penelitian

Target populasi dalam penelitian ini adalah Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang terdaftar di Forum Zakat (FoZ) sebagai anggota aktif yang terdiri dari Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA) yang terdaftar pada FoZ sebagai anggota aktif. Alasan pemilihan target populasi dalam penelitian ini adalah: (1) LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif dianggap telah mengelola organisasi lebih profesional dibandingkan dengan

yang tidak terdaftar atau terdaftar tetapi belum dikukuhkan; (2) LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif memiliki kantor cabang minimal pada 4 daerah operasi; dan (3) LAZ terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif telah teradministrasi dengan baik dan selalu dilakukan evaluasi dengan melakukan akreditasi sesuai dengan ketentuan Departemen Agama Republik Indonesia. Jadi jumlah target populasi dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.5 Target Populasi Penelitian

No	Keterangan	Jumlah
1	Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS)	18 LAZ
2	Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA) yang telah dikukuhkan	32 LAZ
	T o t a l	50 LAZ

Sumber: Forum Zakat: 2010

Selanjutnya penentuan sampel merupakan proses memilih objek-objek psikologis dari target populasi. Teknik penentuan sampel dalam penelitian adalah *Proportional Stratified Random Sample*. Alasan penggunaan metode penentuan sampel tersebut karena target populasi penelitian ini mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional (Sugiyono.2009:118-119), yang terdiri dari LAZNAS yang berjumlah 18 LAZ dan LAZDA yang berjumlah 32 LAZ. Adapun formulasi penentuan sampel menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kekeliruan (d) sebesar 0,05 sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Di mana: n : Ukuran Sampel
 N : Ukuran Populasi
 d : Tingkat Kekeliruan

Dengan formulasi tersebut dan tingkat kekeliruan (d) sebesar 5%, setelah dihitung, diperoleh ukuran sampel sebesar 44, dan pengalokasian terhadap masing-masing strata seperti disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.6 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

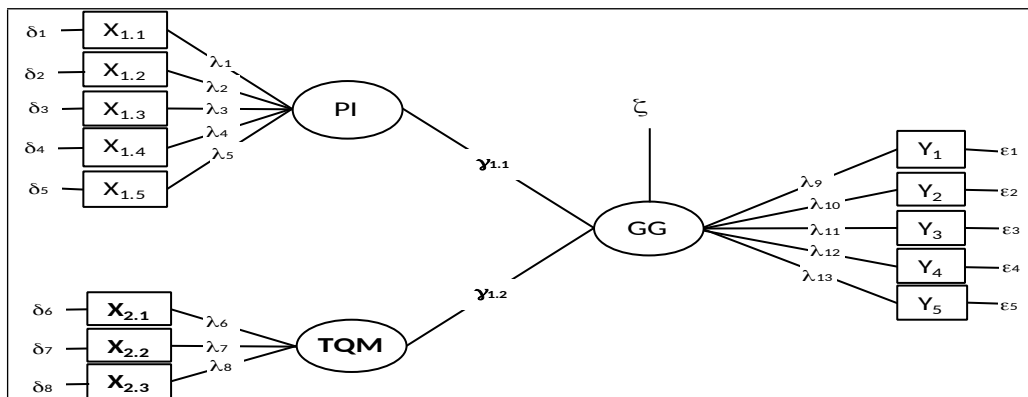
bersedia dijadikan sebagai target populasi/responden penelitian. Selanjutnya, untuk memperoleh representasi yang lebih baik, maka seluruh kuesioner yang kembali diolah sebagai data penelitian.

3.5 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* (PLS) dikembangkan sebagai alternatif pemodelan dengan persamaan struktural yang dasar teorinya lemah. Berbeda halnya dengan *structural equation modeling* (SEM), penggunaan PLS tidak dipengaruhi oleh asumsi parametrik seperti normalitas multivariate dan jumlah sampel besar.

Model analisis semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga bentuk hubungan: (1) *inner model* yaitu model yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten, atau dalam SEM disebut struktural model. (2) *outer model* yaitu model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, atau dalam SEM disebut model pengukuran. (3) *wight relation* yang digunakan untuk mengestimasi variabel laten.

Pada penelitian ini *partial least square* digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial maupun simultan implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia. Secara lengkap hubungan antar variabel penelitian ini dapat dilihat pada:



Gambar 3.1
Diagram Jalur Hubungan Antar Variabel Penelitian

Persamaan struktural pada hipotesis pertama diformulasikan sebagai berikut:

$$GG = \gamma_{1.1} PI + \gamma_{1.2} TQM + \zeta_i$$

Ho : $\gamma_{1,i} = 0$ Implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality*
 $i = 1, \dots, 3$

management tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.
 Ha : $\gamma_{1,i} \neq 0$ Implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.
 $i=1, \dots, 3$

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji t dengan kriteria pengujian “Tolak Ho jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau tolak Ho jika t_{hitung} lebih kecil dari negatif t_{tabel} ”.

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Model Pengukuran dan Model Struktural

Pengaruh implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *Good Governance* 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 memuaskan adalah lebih besar dari 0,70. Berikut ini disajikan model pengukuran dari masing-masing variabel (*construct*) yang digunakan dalam penelitian ini.

A. Model Pengukuran Variabel Implementasi Pengendalian Intern

Variabel implementasi pengendalian intern diukur menggunakan lima indikator, bobot faktor (*loading factor*) masing-masing indikator dalam membentuk variabel implementasi pengendalian intern dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1
Loading Factor Indikator-Indikator Variabel Implementasi Pengendalian Intern

Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
PI	X1.1	0.896	0.804	0.196
	X1.2	0.863	0.745	0.255
	X1.3	0.934	0.873	0.127
	X1.4	0.954	0.909	0.091
	X1.5	0.886	0.784	0.216
Composite Reliability = 0,959			AVE = 0,823	

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bobot faktor pada indikator $X_{1.4}$ (informasi dan komunikasi) serta indikator $X_{1.3}$ (aktivitas pengendalian) lebih besar dibanding bobot faktor indikator lainnya. Artinya

informasi dan komunikasi serta aktivitas pengendalian lebih dominan dalam pembentukan variabel implementasi pengendalian intern dibanding 3 indikator lainnya. *Composite Reliability* dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel implementasi pengendalian intern sebesar 0,959 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* sebesar 0,823 menunjukkan bahwa 82,3% informasi yang terkandung pada kelima indikator terwakili dalam variabel implementasi pengendalian intern.

B. Model Pengukuran Variabel Implementasi *Total Quality Management*

Variabel *total quality management* diukur menggunakan tiga indikator, bobot faktor (*loading factor*) masing-masing indikator dalam membentuk variabel implementasi *total quality management* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2
Loading Factor Indikator-Indikator Variabel Implementasi Total Quality Management

Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
TQM	X2.1	0.887	0.786	0.214
	X2.2	0.884	0.781	0.219
	X2.3	0.903	0.816	0.184
Composite Reliability = 0,921			AVE = 0,794	

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bobot faktor pada indikator X_{2.3} (peningkatan kualitas secara berkelanjutan) lebih besar dibanding bobot faktor 2 indikator lainnya. Artinya peningkatan kualitas secara berkelanjutan lebih dominan dalam pembentukan variabel *total quality management* dibanding indikator lainnya. *Composite Reliability* dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *total quality management* sebesar 0,921 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* sebesar 0,794 menunjukkan 79,4% informasi yang terkandung ketiga indikator terwakili variabel implementasi *total quality management*.

C. Model Pengukuran Variabel Penerapan *Good Governance*

Variabel penerapan *good governance* diukur menggunakan lima indikator, bobot faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel penerapan *good governance*:

Tabel 4.3
Loading Factor Indikator-Indikator Variabel Penerapan Good Governance

Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
-----------	-----------	---------	----------------------	----------------

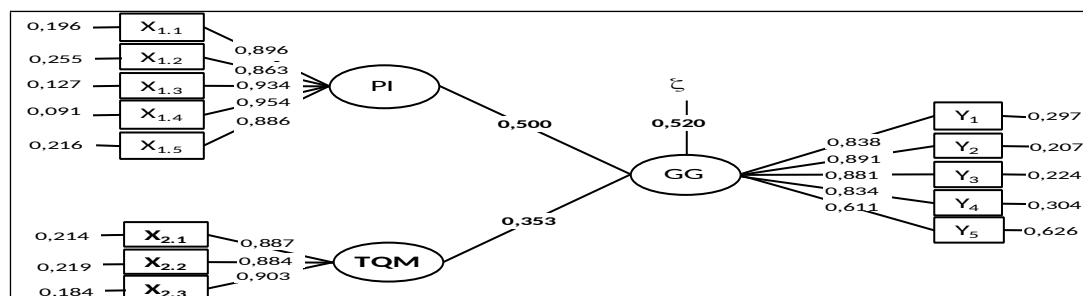
Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
GG	Y1	0.838	0.703	0.297
	Y2	0.891	0.793	0.207
	Y3	0.881	0.776	0.224
	Y4	0.834	0.696	0.304
	Y5	0.611	0.374	0.626
Composite Reliability = 0,908			AVE = 0,668	

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.3, bobot faktor pada indikator Y_2 (akuntabilitas) lebih besar dibanding bobot faktor 4 indikator lainnya. Artinya akuntabilitas lebih dominan dalam pembentukan variabel penerapan *good governance* dibanding indikator lainnya. *Composite Reliability* dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penerapan *good governance* sebesar 0,908 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* sebesar 0,668 menunjukkan bahwa 66,8% informasi yang terkandung pada kelima indikator terwakili dalam variabel penerapan *good governance*.

D. Model Struktural Penelitian

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel penelitian, selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel yang terbentuk dari model pengukuran.



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

Pengujian hipotesis penelitian akan dengan terlebih dahulu disajikan koefisien jalur dan nilai statistik uji T untuk masing-masing jalur.

Tabel 4.4
Koefisien Jalur Masing-Masing Hubungan Antar Variabel

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI->GG	0.500	0.123	4.082
TQM->GG	0.353	0.115	3.069

Sumber: Data penelitian diolah kembali *tkritis = 1,96

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 implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* dan hasilnya disajikan pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5
Besar Pengaruh Variabel Implementasi Pengendalian Intern (PI) dan Implementasi
Total Quality Management (TQM)* Terhadap Penerapan *Good Governance (GG)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
PI	0,500	25,0%	5,3%	30,3%
TQM	0,353	12,4%	5,3%	17,7%
Total Pengaruh Secara Bersama-sama =				48,0%

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 48,0% dan sisanya sebesar 52,0% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Diantara kedua variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap penerapan *good governance*.

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 terhadap variabel endogenus sesuai dengan hipotesis yang ada. Pada bagian ini akan diuji pengaruh implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. diuji melalui hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho. Semua $\gamma_{li} = 0$: Implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* secara simultan tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*

Ha. Ada $\gamma_{li} \neq 0$: Implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* secara simultan berpengaruh terhadap penerapan *Good Governance*

Tabel 4.6
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Implementasi
Total Quality Management* Secara Simultan Terhadap Penerapan *Good Governance

Pengaruh Simultan	Fhitung	F0,05(2;38)	Kesimpulan
48,0%	17,553	3,245	Terdapat pengaruh yang Signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.6 dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 17,553 lebih besar dari F_{tabel} (3,245), karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan secara simultan implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern dan implementasi *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 simultan terhadap penerapan *good governance*.

A. Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *GoodGovernance*.

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

Ho. $\gamma_{11} = 0$: Secara parsial implementasi pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Ha. $\gamma_{11} \neq 0$: Secara parsial implementasi pengendalian intern berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Tabel 4.7
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern
Terhadap Penerapan *Good Governance*

Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{kritis}	Kesimpulan
0,500	4,082	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.7 dapat dilihat koefisien jalur implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,500 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern yang baik cenderung membuat penerapan *good governance* juga baik. Selanjutnya nilai t_{hitung} (4,082) 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 25,0% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi *total quality management* sebesar 5,3%. Secara

total implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 30,3% 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*.

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

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

Ho. $\gamma_{12} = 0$:Secara parsial implementasi *total quality management* tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Ha. $\gamma_{12} \neq 0$:Secara parsial implementasi *total quality management* berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Tabel 4.8
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi *Total Quality Management*
Terhadap Penerapan *Good Governance*

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,353	3,069	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Pada tabel 4.8 dapat dilihat koefisien jalur variabel implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,353 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* yang makin baik cenderung membuat penerapan *good governance* juga semakin baik. Selanjutnya nilai t_{hitung} (3,069) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

Secara langsung variabel implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 12,4% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern sebesar 5,3%. Secara implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,7% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi *total quality management* semakin baik maka penerapan *good governance* cenderung membaik. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

V. Penutup

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap penerapan *good governance*. Artinya jika implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* diterapkan secara optimal pada LAZ seluruh Indonesia, maka cenderung penerapan *good governance* meningkat.

Kemudian, terdapat pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. Juga secara total terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*. Artinya, jika implementasi pengendalian intern pada LAZ seluruh Indonesia semakin baik, maka cenderung penerapan *good governance* baik.

Terakhir, terdapat pengaruh secara langsung variabel implementasi *total quality management* dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*. Juga secara terdapat pengaruh total implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. Artinya, jika implementasi *total quality management* pada LAZ seluruh Indonesia semakin baik, maka penerapan *good governance* cenderung membaik.

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
- Almisar Hamid:2009. **Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia**. Artikel ini dimuat pada Harian Republika, Jum'at 05 Juni 2009.
- 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)
- Azyumardi Azra. 2010. **Negara dan Pengelolaan Zakat**. Makalah ini dimuat pada portal Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- 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.

- 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
- Circle Of Information And Development (CID) Dompot 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***.
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commission 2004. ***Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary***. COSO. September 2004
- _____. 2002. ***Enterprise Risk Management Framework Key Concepts Briefing Document*** COSO. July 2002
- Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). ***Business Research Methods*** (9th ed.). International edition. Mc Graw Hill.
- Creech, Bill. 1996. ***Lima Pilar TQM: Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda***. Dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Deddy Supardi Aman Saputra. 2005. ***Pengaruh Peran Dewan Komisaris, Formulasi Strategi dan Penerapan Pengendalian Intern serta Pengembangan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Bisnis***. Disertasi Doktor. Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran. Bandung
- 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
- Djailani, 2003. ***Strategi Basis DKI Dalam Menyiasati Implementasi UU No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat***, Forum Zakat (FOZ).
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. ***Total Quality Management***. Edisi Revisi. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesian*). 2002. ***Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance) The Essence of Good Corporate Governance: Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia***. Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication.
- Gunariantio. 2005. ***Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing, Total Quality Management, Cost of Quality, dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan***. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Hiro Tugiman M. 2000. ***Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya***

Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survei pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia). Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Jamil Azzaini.2008. **Berdayakan Lembaga Amil Zakat.** Artikel ini dimuat dalam Tabloid Republika. Jumat, 19 September 2008

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).**

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).

Mulyadi, 1992, **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa,** Edisi Ke-1, Bagian Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta.

.....1996, ***Total Quality Management : Pergeseran Paradigma Dalam Pengelolaan Perusahaan,*** dalam Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pebruari 1996, Yogyakarta, STIE - YKPN.

..... 2001. ***Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global.*** Penerbit Aditya Media. Yogyakarta

Nasrun Harun. 2009. **Depag Tidak Akan Sentralisasi dan Bubarkan LAZ.** Artikel ini dimuat dalam website Departemen Agama Republik Indonesia www.depag.go.id.

OECD. 1999. ***Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.***

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

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.

Sekaran Uma.2006. ***Research Methods For Business.*** Edisi 4 (Edisi bahasa Indonesia). Buku 1 dan Buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta

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

Soewarso Hardjosoedarmo. 2002. ***Total Quality Management.*** Penerbit ANDI. Yogyakarta

Sukrisno Agoes. 2003. **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). Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

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

Susanto. A. A, 2002. “**Zakat Sebagai Pengurang Penghasilan Kena Pajak: Sebuah Tinjauan Makro Ekonomi**”. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.

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

Undang-Undang No 38 Tahun 1999 tentang **Pengelolaan Pajak**

Undang-Undang Pajak No 17 tahun 2000, **Sebagai Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 Tentang “Pajak Penghasilan”**.

Wahyudin, Zarkasyi. 2007. **Peran Komite Audit dan Audit Internal Dalam Implementasi *Good Corporate Governance* dan Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara di Indonesia.** Disertasi. Bandung. Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran

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

Catatan: Daftar pustaka adalah daftar pustaka dari laporan penelitian