

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengendalian Intern

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Intern

Beberapa literatur telah banyak menjelaskan konsep pentingnya pengendalian intern bagi manajemen. Pada tahun 1947 AICPA (*American institute of certified public accountant*) dalam Boynton and Johnson (2006:389) telah menerbitkan laporan yang berjudul “*internal control-elements of a coordinated system and its impotence to management and the independent accountant*”, yang menjelaskan arti pentingnya pengendalian intern sebagai berikut:

1. Lingkup dan besarnya organisasi sudah menjadi sedemikian kompleks dan meluas sehingga manajemen tidak mungkin lagi memimpin organisasi secara langsung. Untuk itu, manajemen harus mengandalkan pada sejumlah laporan dan analisis agar dapat mengendalikan organisasi secara efektif.
2. Pengecekan dan telaah yang melekat pada suatu pengendalian intern yang baik, akan dapat melindungi organisasi dari kelemahan manusiawi dan mengurangi kemungkinan terjadinya kekeliruan dan ketidakberesan.

Adapun menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO.2004:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2012:319.2), 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 operations.(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* tetapi menunjukkan bahwa pengendalian seharusnya efektif untuk semua operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

Kemudian, Hiro Tugiman (2007:8) menjelaskan tentang pengertian pengendalian intern dalam konteks organisasi nonprofit (*Not For Profit Organization Management*) sebagai suatu proses yang dilakukan oleh orang, dari pimpinan puncak sampai para pelaksana, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang masuk akal akan tercapainya tujuan organisasi dengan kondisi: (1) efisien dan efektif kegiatan; (2) keandalan informasi; dan (3) ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Intern

Sesuai dengan definisi yang dijelaskan Hiro Tugiman (2007:8), terdapat tiga tujuan yang diharapkan oleh manajemen dalam mendesain keefektifan pengendalian intern yang dikaitkan dengan: (a) efektifitas dan efisiensi kegiatan; (b) keandalan informasi; dan (c) Ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Adapun penjelasan ketiga tujuan tersebut sebagai berikut:

a. Efektifitas dan efisiensi kegiatan

Efektifitas dan efisiensi kegiatan sebagai pengendalian kegiatan (*operational control*). Selanjutnya pengendalian dalam sebuah organisasi merupakan alat untuk mendorong tercapainya efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi, termasuk personel, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal (Arens et al.2010:270). Bagian penting dari pengendalian kegiatan ini adalah keakuratan informasi dalam pengambilan keputusan intern dan pengamanan aktiva dan catatan. Aktiva fisik organisasi dapat dicuri, disalahgunakan atau dirusak kalau tidak dilindungi oleh pengendalian yang memadai. Kondisi yang sama juga berlaku untuk aktiva nonfisik, seperti piutang usaha, dokumen penting dan catatan-catatan.

Efektifitas dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai apa yang menjadi tujuannya. Untuk mencapai tingkat efektifitas yang diinginkan manajemen terlebih dahulu menentukan misi yang jelas. Misi dijabarkan dalam bentuk tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh organisasi. Tingkat efektifitas semakin tinggi apabila hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mendapatkan tingkat efektifitas yang tinggi, manajemen harus memantau operasi setiap saat dan membuat laporan tepat waktu mengenai efektifitasnya.

Menentukan tingkat efisiensi adalah sangat penting bagi manajemen, karena dapat digunakan sebagai alat pengendalian jalannya usaha. Jika salah satu ukuran tingkat efisiensi menunjukkan gejala yang menurun, maka manajemen harus waspada, hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi penyimpangan dalam kegiatan. Hal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah memantau setiap saat kegiatan berlangsung, menghitung setiap saat biaya yang terjadi dan membandingkan dengan output yang dihasilkan serta menyampaikan laporan kegiatan.

b. Reliabilitas Informasi

Reliabilitas atau keandalan informasi merupakan suatu kualitas informasi baik informasi keuangan maupun informasi nonkeuangan yang menjamin bahwa informasi tersebut bebas dari kesalahan dan bias serta bersifat *representational faithfulness* (Kieso, et al. 2012:32). Reliabilitas meliputi penyajian informasi yang jujur, netralitas dan konsistensi antar periode (Boynton and Johnson:2006:11). Kualitas informasi yang demikian tersebut merupakan tanggung jawab manajemen baik secara hukum maupun profesional untuk menjamin bahwa informasi keuangan telah disajikan sesuai dengan standar pelaporan seperti Standar Akuntansi Keuangan (SAK) di Indonesia dan untuk informasi non keuangan sesuai dengan kegiatan yang sesungguhnya..

Khusus untuk laporan keuangan yang andal haruslah memiliki kesesuaian penyajian dapat diverifikasi dan bersifat netral (Sukrisno Agoes.2003:35). Kesesuaian

penyajian berarti bahwa ada kesesuaian antara pengukuran dan aktivitas ekonomi yang diukur. Penyusunan laporan keuangan dilandasi pada suatu pengukuran yang dapat diverifikasi oleh pihak lainnya dengan menggunakan metode pengukuran yang sama. Informasi yang andal harus netral, artinya bahwa informasi yang disajikan tidak ditujukan kepada kepentingan satu kelompok tertentu atau menguntungkan salah satu kelompok daripada kelompok lainnya. Menurut Mulyadi (2008:195), penyajian laporan keuangan yang *reliable* dapat terpenuhi dengan pengendalian intern yang efektif. Selain dapat menghasilkan laporan yang andal, manfaat lain dari pengendalian intern adalah dapat mencegah, mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dan kecurangan yang mungkin terjadi dalam laporan keuangan organisasi (Robertson and Louwers,2002:145)

c. Ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku

Dalam menjalankan semua kegiatan, banyak ketentuan-ketentuan hukum dan perundang-undangan yang berlaku yang harus diikuti dan dipenuhi oleh organisasi. Arens et al (2010:270) menyatakan bahwa hukum dan peraturan ini ada yang berkaitan langsung dengan akuntansi dan ada yang tidak. Beberapa di antara yang berkaitan tidak langsung dengan akuntansi, misalnya Undang-Undang Lingkungan Hidup dan Perburuan, sedangkan peraturan yang lain sangat berkaitan dengan akuntansi misalnya Undang-Undang perpajakan, Perseroan Terbatas dan Pasar Modal Manajemen, bertanggung jawab untuk menjamin bahwa entitas yang dikelolanya mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku atas aktivitasnya. Tanggung jawab ini mencakup pengidentifikasian peraturan perundang-undangan yang berlaku

dan penyusunan pengendalian intern yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai bahwa entitas tersebut mematuhi peraturan perundang-undangan tersebut (IAI.2012:801-1).

2.1.1.3 Komponen Pengendalian Intern

Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, manajemen harus menerapkan komponen-komponen pengendalian intern dalam setiap kegiatannya. Menurut COSO (2004:16-18), komponen pengendalian intern terdiri dari lingkungan pengendalian (*control environment*), penaksiran risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan pemantauan (*monitoring*). Terdapat hubungan langsung antara tujuan yang dicapai dan komponen pengendalian intern (IAI.2012:319.2). Berikut penjelasan masing-masing komponen pengendalian intern.

1. Lingkungan pengendalian (*Control environment*)

COSO (2004:23) menyatakan lingkungan pengendalian *sets the tone of an organization, influencing the control consciousness of its people. It is the foundation for all other components of internal control, providing discipline and structure.*

Definisi ini mengandung makna bahwa lingkungan pengendalian merupakan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain, yang membentuk disiplin dan struktur. Arens, et al (2010:275) memberikan definisi yang lebih spesifik yaitu: *The control environment consist of the*

actions, policies and procedures that reflect the overall attitudes of top management, directors, and owners of an entity about internal control and its importance to entity.

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan pemilik suatu entitas terhadap pengendalian intern dan pentingnya pengendalian tersebut. Selanjutnya Arens et al (2010:274) menyatakan bahwa tanpa lingkungan pengendalian, maka empat komponen pengendalian intern lainnya tidak mungkin dapat menghasilkan pengendalian intern yang efektif.

Terdapat tujuh faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu perusahaan (IAI.2012:319.24), yaitu:

a. Integritas dan nilai etika

Keefektifan pengendalian intern entitas dipengaruhi oleh integritas dan nilai etika dari individu yang menciptakan, mengelola dan mengawasi pengendalian. Suatu entitas perlu untuk menetapkan standar etika dan tingkah laku yang dikomunikasikan kepada karyawan dan dilaksanakan melalui praktik sehari-hari.

b. Komitmen terhadap kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada individu. Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan manajemen atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, dan paduan antara kecerdasan, pelatihan dan pengalaman yang dituntut dalam pengembangan kompetensi.

c. Partisipasi dewan komisaris (dewan pembina) dan komite audit (komisi pengawas)

Kesadaran pengendalian entitas sangat dipengaruhi oleh dewan komisaris dan komite audit. Untuk LAZ Atribut yang berkaitan dengan dewan pembina atau komisi pengawas mencakup independensi dewan pembina atau komisi pengawas dari manajemen, pengalaman dan tingginya pengetahuan anggotanya, luasnya keterlibatan dan kegiatan pengawasan, memadainya tindakan, tingkat kesulitan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh dewan pembina atau komisi pengawas tersebut kepada manajemen, dan interaksi komisi pengawas tersebut dengan auditor internal dan eksternal.

d. Filosofi dan gaya kegiatan manajemen

Falsafah dan gaya kegiatan manajemen menjangkau rentang karakteristik yang luas. Karakteristik ini dapat meliputi pendekatan manajemen dalam mengambil dan memantau risiko usaha, sikap dan tindakan manajemen terhadap pelaporan keuangan dan upaya manajemen untuk mencapai anggaran, laba serta tujuan bidang keuangan dan sasaran kegiatan lainnya. Karakteristik ini berpengaruh sangat besar terhadap lingkungan pengendalian terutama bila manajemen didominasi oleh satu atau beberapa individu, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan pengendalian lainnya.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi suatu entitas memberikan rerangka kerja menyeluruh bagi perencanaan, pengarahan dan pengendalian operasi. Suatu struktur organisasi meliputi pertimbangan bentuk dan sifat unit-unit organisasi entitas, termasuk pengolahan data serta hubungan fungsi manajemen yang berkaitan dengan

pelaporan. Selain itu, struktur organisasi harus menetapkan wewenang dan tanggung jawab dalam entitas dengan cara semestinya.

f. Pemberian wewenang dan tanggung jawab.

Metode ini mempengaruhi pemahaman terhadap hubungan pelaporan dan tanggung jawab yang meliputi pertimbangan atas: (1) kebijakan entitas mengenai masalah seperti praktik usaha yang dapat diterima, konflik kepentingan dan aturan perilaku; (2) penetapan tanggung jawab dan delegasi wewenang untuk menangani masalah seperti maksud dan tujuan organisasi, fungsi kegiatan dan persyaratan instansi yang berwenang; (3) uraian tugas pegawai yang menegaskan tugas-tugas spesifik, hubungan pelaporan dan kendala; dan (4) dokumentasi sistem komputer yang menunjukkan prosedur untuk persetujuan transaksi dan pengesahan perubahan sistem.

g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Praktik dan kebijakan karyawan berkaitan dengan pemekerjaan, orientasi, pelatihan, evaluasi, bimbingan, promosi dan pemberian kompensasi serta tindak perbaikan.

2. Penilaian terhadap risiko (*Risk assessment*)

Lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan yang cepat (*turbulence*) menuntut pengorganisasian usaha juga harus berubah dengan akselerasi yang sama cepatnya. Hal ini hanya dapat dilakukan oleh manajemen yang selalu menyesuaikan paradigmanya. Perubahan yang cepat dan tidak ditanggapi dengan tepat merupakan sumber dari berbagai risiko bisnis. Suryo Pratolo (2006:34), lebih rinci mendefinisikan risiko sebagai berikut: Risiko dapat diartikan sebagai sebuah rentang

(*continuum*) yang dapat bergerak ke arah ancaman dengan dampak negatif, yaitu tidak tercapainya tujuan, atau kesempatan dengan dampak positif, yaitu tercapainya tujuan yang ditetapkan, disertai dengan berbagai tingkat kemungkinan terjadinya ancaman maupun peluang tersebut.

Menurut *The Institute of Internal Auditors-The IIA* (2004) dalam Pickett (2005:2-4) manajemen risiko adalah “sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi, menaksir, mengelola dan mengendalikan situasi atau kejadian-kejadian potensial untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi tercapai”. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa manajemen risiko merupakan elemen penting dan fundamental dari tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*). Tata kelola yang baik merupakan tanggapan yang bersifat strategik terhadap risiko yang ada. Untuk mengelola berbagai risiko dituntut adanya pendekatan tata kelola yang juga disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan dan mengoperasikan kerangka manajemen risiko.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO.2004:33) memberikan definisi ERM sebagai berikut: *Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied n strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may effect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa risiko manajemen organisasi adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lainnya, yang diterapkan dalam seperangkat strategi organisasi, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial yang mungkin mempengaruhi organisasi, dan mengelola risiko, untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan tujuan pelaporan keuangan entitas, penaksiran risiko merupakan identifikasi, analisis dan pengelolaan risiko yang berkualitas dengan penyusunan laporan keuangan yang wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (IAI.2012:319.26). Menurut Boynton and Johnson (2006:402) tujuan manajemen menaksir risiko adalah: (1) untuk mengidentifikasi risiko; dan (2) untuk menempatkan pengendalian intern yang efektif dalam operasi ke risiko pengendalian itu. Manajemen perlu mencari keseimbangan kedua hal tersebut, sehingga salah saji laporan keuangan dapat diminimalkan. Selanjutnya dalam suatu penaksiran risiko manajemen mempertimbangkan: (a) risiko bisnis entitas dan konsekuensi terhadap laporan keuangan; (b) risiko bawaan salah saji dalam asersi laporan keuangan; dan (c) risiko kecurangan; dan konsekuensinya terhadap laporan keuangan (Boynton and Johnson .2006:402).

Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan mencakup peristiwa dan keadaan intern maupun ekstern yang dapat terjadi dan secara negatif yang mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan

keuangan. Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan kondisi intern organisasi yaitu: (a) perubahan dalam lingkungan kegiatan; (b) personel baru; (c) informasi yang baru atau yang diperbaiki; (d) teknologi baru; (e) lini produk, produk atau aktivitas baru; (f) restrukturisasi organisasi; (g) operasi luar negeri; dan (h) standar akuntansi baru.

Di samping risiko yang berasal dari intern organisasi, manajemen juga harus mempertimbangkan risiko yang berasal dari ekstern organisasi seperti: kondisi perekonomian, demonstrasi buruh, perubahan peraturan dan perundang-undangan dan sebagainya. Kinney (2006:135) mengklasifikasikan risiko ke dalam tiga golongan yaitu:

- a. *External environment risks*, merupakan risiko bisnis yang berasal dari faktor ekstern meliputi produk pengganti, bencana alam, perubahan selera dan preferensi konsumen, lingkungan politik, hukum dan peraturan, dan ketersediaan modal dan tenaga kerja.
- b. *Business process and assets loss risks*, merupakan risiko yang berasal dari ketidakefektifan atau ketidakefisienan proses bisnis untuk memperoleh, membiayai, mentransformasikan dan memasarkan barang dan jasa serta risiko hilangnya aset organisasi dan reputasinya.
- c. *Information risks*, merupakan risiko rendahnya kualitas informasi untuk pengambilan keputusan bisnis.

3. Aktivitas Pengendalian (*Control activity*)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO.2004:49) memberikan definisi aktivitas pengendalian sebagai berikut: Control activities are the policies and procedures that help ensure management directives are carried out. They help ensure that necessary actions are taken to address risks to achievement of the entity's objectives

Pengertian tersebut menjelaskan aktivitas pengendalian merupakan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang membantu untuk memastikan bahwa perintah manajemen dilaksanakan. Definisi yang sama juga dikemukakan oleh IAI (2012.319.7) bahwa aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk menghadapi risiko dalam pencapaian tujuan entitas.

Berbagai jenis aktivitas pengendalian yang dapat diterapkan oleh manajemen dalam organisasi meliputi: *preventive control, detective control, manual control, computer controls dan management controls* (COSO.2004:49). Aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur menyangkut: (1) pemisahan tugas; (2) pemrosesan informasi; (3) pengendalian secara fisik; dan (4) telaah kinerja (COSO.2004:50). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Arens, et al (2010.278) jenis aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur, yaitu: (1) pemisahan tugas yang cukup; (2) otorisasi yang pantas atas kegiatan; (3) dokumen dan catatan yang memadai; (4) pengendalian secara fisik atas aset dan catatan; dan (5) pengecekan independen atas kinerja. Berbagai jenis

aktivitas pengendalian tersebut harus dilaksanakan oleh manajemen dengan memadai dalam rangka terselenggaranya pengendalian intern yang efektif sehingga tujuannya dapat tercapai.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Pengendalian intern yang efektif dapat terlaksana apabila manajemen menyelenggarakan sistem informasi dan komunikasi. Menurut Arens, et al (2010:281) tujuan terselenggarakan sistem informasi dan komunikasi oleh manajemen adalah untuk mengidentifikasi, mencatat, memproses dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas yang berhubungan dengan aset.

Sistem informasi terdiri atas infrastruktur, perangkat lunak, orang, prosedur dan data. Sistem terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aktiva, utang dan ekuitas. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat keputusan semsetinya dalam mengendalikan aktivitas dan menyiapkan laporan keuangan yang andal. Sistem informasi yang dirancang dengan baik dan beroperasi secara efektif dapat mengurangi risiko salah saji material (Messier et al.2006:234).

Komunikasi mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Komunikasi ini mencakup sistem pelaporan penyimpangan kepada pihak yang lebih

tinggi dalam entitas, pedoman kebijakan, pedoman akuntansi dan pelaporan keuangan daftar akun.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu (IAI.2012:319). Pemantauan dilaksanakan oleh personel yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian yang tepat waktu. Pemantauan juga bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan, dan apakah pengendalian intern tersebut telah memerlukan perubahan karena terjadinya perubahan keadaan.

Pemantauan dapat dilakukan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Prosedur pemantauan yang berlangsung secara terus menerus dibangun ke dalam aktivitas entitas yang normal dan berkelanjutan serta mencakup aktivitas umum manajemen dan supervisi. Di kebanyakan organisasi, sistem informasi menghasilkan banyak informasi yang digunakan dalam aktivitas pemantauan.

Untuk melakukan pemantauan, manajemen menggunakan auditor internal atau personel yang melakukan fungsi serupa untuk mengawasi efektifitas kegiatan pengendalian intern. Fungsi audit internal yang efektif harus memiliki garis wewenang dan pelaporan yang jelas, objektifitas dan bebas dari konflik kepentingan, memiliki kualifikasi dan memiliki sumber daya yang memadai untuk memungkinkan personel tersebut melakukan tugas yang dibebankan.

Kelima komponen pengendalian intern yang telah dijelaskan sebelumnya, saling berhubungan dan timbul dari suatu proses manajemen. Apabila salah satu komponen tidak dilaksanakan dengan memadai, maka seluruh pengendalian intern tidak akan berjalan dengan efektif, walaupun keempat komponen lainnya berjalan efektif (Hiro Tugiman:2007.131).

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Konsep tentang budaya menggambarkan pengertian yang sangat luas dan umum, yang intinya adalah pola perilaku, kepercayaan, kelompok dan semua pemikiran yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut bersama dan cenderung bertahan walaupun anggota kelompok tersebut sudah berubah. Budaya bila dihubungkan dengan organisasi, maka akan memberikan pengertian yang berbeda, di mana budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organizational culture* yang dapat diartikan dengan berbagai pengertian. Menurut Kreitner dan Kinichi (2008:79), mengartikan budaya organisasi sebagai: Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Adapun menurut Robbin (2010:510) mendefinisikan budaya organisasi yaitu: *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.* Definisi tersebut dapat

disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktik-praktik yang menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi akan menuju pada suatu sistem yang dianut dan diterima oleh suatu organisasi akan menjadi suatu karakteristik yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain.

Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi dapat mendukung strategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi dengan tepat. Mengelola budaya organisasi adalah sesuatu yang berat tetapi menjadi penting bagi organisasi, karena:

1. Budaya menentukan suatu kepribadian organisasi secara keeseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol organisasi.
3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari organisasi.
4. Dalam organisasi dengan budaya kuat, para anggotanya berperilaku dengan pemahaman yang pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi.
5. Para pemimpin organisasi membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari.

Kotter dan Heskett (2009:4) sebelum mendefinisikan budaya organisasi terlebih dahulu memberikan pengertian “budaya” yang diambilnya dari *The American Heritage Dictionary* yang menyatakan bahwa budaya (*culture*) secara lebih formal

didefinisikan, sebagai: *The totality of socially transmitted behaviour pattern, arts, beliefs, institution and all other products of products pf human work and thought characeristics of a or population.*

Atas dasar definisi “budaya” tersebut Kotter & Heskett (2009:4), mendefinisikan budaya organisasi di dalam dua terminologi yang berbeda yaitu visibilitas dan resistensi terhadap perubahan , sebagai berikut: (1) *Values that are shared by the people in a group and that tend to persist over time even when group membership changes.* and (2) *Corporate culture represents the beavior pattern or style of an organization that new employes are automatically encouraged to follow by their fellow employees.*

Dari pengertian di atas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan

individu dengan latar belakang yang berbeda. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2008:83), menyatakan bahwa sebuah organisasi harus memenuhi empat fungsi, yaitu:

a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya

Fungsi identitas organisasi ini didukung oleh kompensasi kepada karyawan dengan memberikan penghargaan yang mendorong inovasi, sehingga karyawan akan berusaha untuk menjalankan komitmen dengan sebaik-baiknya.

b. Memudahkan komitmen kolektif

Dalam fungsi ini setiap karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, sehingga setiap karyawan menjadi loyal dan merasa tidak terpisahkan dari organisasi, karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan mendukung, konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan dengan meningkatkan stabilitas melalui budaya organisasi.

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dan bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik dimensi pemahaman bahwa fungsi budaya perusahaan adalah sebagai suatu sistem nilai yang diperoleh dan

dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasinya terbentuk menjadi aturan yang berfungsi sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.3 Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat dari budaya organisasi dikemukakan oleh Basuki (2007:43), bahwa terdapat lima manfaat dari budaya organisasi, yaitu:

a. Manfaat terhadap organisasi

Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan pengikat bagi para karyawan, dengan terikatnya para karyawan pada suatu organisasi, diharapkan adanya keinginan untuk tetap dan berprestasi dalam organisasi.

b. Manfaat terhadap pengembangan organisasi

Dengan adanya budaya organisasi, maka diharapkan baik secara kuantitatif dan kualitatif organisasi dapat dikembangkan. Ini berarti indikatornya bukan sebaran struktur atau banyaknya jumlah karyawan, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi lingkungan dan peka terhadap perubahan dan tuntutan.

c. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia

Manusia adalah faktor utama dalam organisasi. Dengan budaya organisasi, sumber daya manusia tidak hanya dituntut untuk patuh pada nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku, tetapi dengan nilai dan norma ini, manusia akan lebih berkembang.

d. Manfaat terhadap pengembangan usaha

Budaya organisasi selain menentukan cara bertingkah laku bagi karyawan, juga bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan. Perilaku organisasi yang mengarah pada perubahan sebagai akibat pengaruh budaya organisasi, pada gilirannya diharapkan dapat lebih melancarkan pengembangan usaha.

e. Manfaat terhadap pelanggan

Pelanggan atau masyarakat yang dilayani, pada dasarnya merupakan mitra usaha paling utama, karena pelanggan menjadi suatu aset organisasi yang tidak kalah pentingnya dengan aset-aset lainnya.

Untuk itu, organisasi harus terus menerus membina komunikasi, meningkatnya citra organisasi agar tetap tertanam pada pelanggan. Dalam hubungan ini budaya organisasi memiliki manfaat tinggi, sebab menghargai pelanggan, merupakan indikasi bahwa budaya organisasi telah berjalan dengan baik.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat juga dipahami dari karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat. Dari definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan belum terlihat adanya karakteristik yang secara konkrit dapat diukur. Dimensi atau karakteristik utama budaya organisasi yang dapat diukur, dikemukakan Robbins (2010:510) mencakup tujuh karakteristik, yaitu:

a. *Inovation and risk taking*

Yaitu sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko

b. *Attention to detail*

Yaitu sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian.

c. *Outcome orientation*

Yaitu sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. *People orientation*

Yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. *Team orientation*

Yaitu sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim bukan individu-individu.

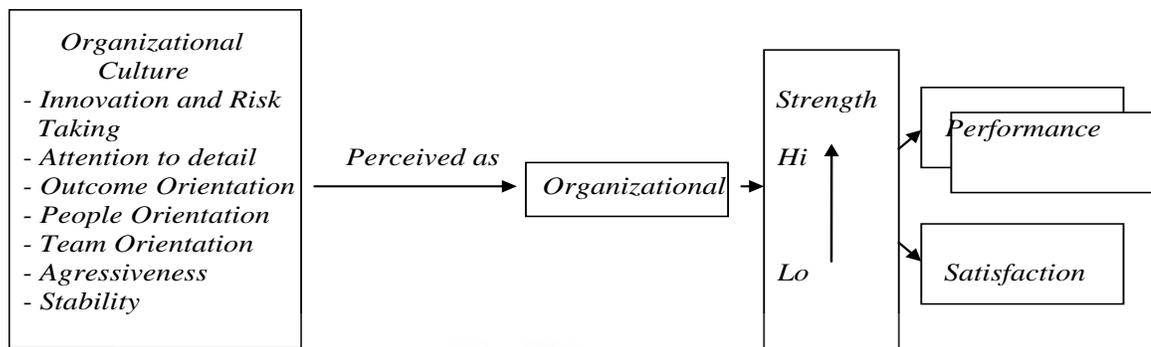
f. *Agresiveness*

Yaitu sejauhmana orang itu agresif dan komunikatif dan bukannya santai-santai.

g. *Stability*

Yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan untuk dipertahankannya *status quo* sebagai kontras pertumbuhan.

Ketujuh karakteristik tersebut, akan menggambarkan budaya organisasi dan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, serta mencerminkan kekuatan yang semestinya dimilikinya. Berkaitan dengan karakteristik budaya organisasi, maka kerangka konseptual budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja seperti digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins, Organizational Behavior.2010:265

Gambar 2.1
Hubungan Budaya Organisasi dengan Pengelolaan Organisasi

Gambar 2.1, melukiskan bahwa para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai pengelolaan organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Selanjutnya kinerja dan kepuasan akan semakin besar bila budaya organisasi semakin kuat.

2.1.3 Total Quality Management

2.1.3.1 Pengertian Total Quality Management

Sejak tahun 1980, telah banyak organisasi menyadari adanya kebutuhan untuk melakukan fokus ulang terhadap perspektif kualitas tentang pentingnya *total quality management* dalam persaingan dan bisnis. Kualitas tidak dapat dilihat dalam satu sisi saja, tetapi harus meliputi seluruh aspek organisasi. Dalam hal ini, keberhasilan

organisasi terletak pada kemampuannya untuk menghasilkan produk atau jasa yang memadai yaitu *profitable* dengan biaya yang minimum (*efficiency*).

Nama *total quality management* pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang *Behavior Scientist* di United States Navy. Istilah total mengandung makna *every process, every job, dan every person*. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang atau tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai (*value*) yang dapat memberikan kepada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari nilai tersebut. TQM adalah filosofi manajemen yang mempunyai tujuan utama bagi kepuasan pelanggan untuk barang dan jasa. Tujuan tersebut, hanya dapat dicapai melalui keterlibatan manajemen pada seluruh tingkatan, perbaikan yang berkelanjutan dari produk, jasa dan proses, pendidikan dan latihan bagi karyawan dan partisipasi dari seluruh karyawan dalam pemecah masalah.

Total quality management (TQM) merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan yang berkesinambungan. TQM merupakan aktivitas yang menyeluruh dari pengelolaan mutu. Jadi, TQM merupakan aktivitas yang ditujukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Tujuan TQM adalah untuk menghilangkan pemborosan, menyederhanakan proses dan berfokus pada praktik mutu yang akan mempengaruhi setiap aktivitas manajemen, sehingga dicapai kepuasan pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif.

2.1.3.2 Komponen *Total Quality Management*

Untuk memenangkan persaingan, suatu lembaga harus mampu memberikan kualitas keluaran organisasi yang tinggi untuk memuaskan konsumen. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut, dengan menerapkan TQM. Pada dasarnya, TQM adalah perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah organisasi yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya, menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2008:14), terdapat 4 prinsip utama dalam TQM yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan.

2. Perbaikan Berkesinambungan (*Continuous Improvement*)

Agar dapat sukses, setiap organisasi perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

3. Respek Terhadap Setiap Orang (Memberdayakan Karyawan)

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai.

4. Manajemen Berdasarkan Fakta

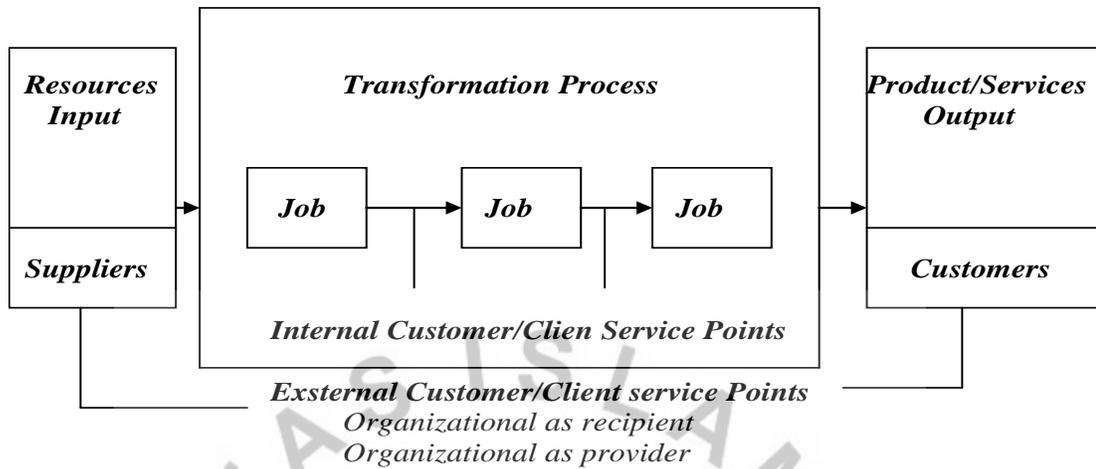
Organisasi dalam melaksanakan kegiatannya selalu berorientasi berdasarkan fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal: *Pertama*, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. *Kedua*, variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

Selanjutnya, menurut Tenner dan Detoro (2008:32), untuk mengatasi perbedaan berkaitan dengan pengertian TQM, TQM memiliki tiga falsafah dasar yang dapat ditarik sebagai titik pertemuan dari berbagai pendapat tentang TQM yang kemudian dipakai dalam subvariabel penelitian ini, yaitu

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

Desain produk dan jasa didasarkan pada upaya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Falsafah yang mendasari prinsip ini, yaitu keyakinan bahwa kepuasan konsumen merupakan hal penting bagi kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Pelanggan intern adalah pekerja atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi/penciptaan jasa. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk atau jasa organisasi. Secara skematis Schermerborn Jr (1993:692), menggambarkan pelanggan dalam konteks TQM:



Sumber: Schermerborn Jr (1993:692)

Gambar 2.2
Pelanggan Internal dan Eksternal Dalam Aliran Kerja Organisasi

Tenner dan Detoro (2008:32) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan fokus kepada pelanggan adalah: *“Quality is based on the concept that everyone has a customer and that the requirements, needs and expectation of that customer must be meet every time if the organization as a whole is going to meet the needs of the external customer”* Lebih lanjut Tenner dan Detoro (2008:51-93) mengungkapkan bahwa pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama, yaitu

- a. Mengidentifikasi pelanggan, meliputi tiga aktivitas utama, yaitu:
 1. Mengetahui siapa pelanggan itu
 2. Mengetahui apa yang diinginkan pelanggan
 3. Usaha apa untuk memuaskan pelanggan
- b. Mengerti atau memenuhi harapan-harapan pelanggan (*understanding customer expectation*), menyangkut:
 1. Karakteristik produk/jasa apa yang diinginkan pelanggan
 2. Tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan pelanggan.
 3. Kepentingan relatif dari masing-masing karakteristik atau pemilihan kepentingan.
 4. Bagaimana kepuasan pelanggan, apakah sejalan dengan tingkat kinerja

- 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*). Ada dua dimensi dari mekanisme untuk mengerti pelanggan, yaitu dimensi pertama, melalui pendekatan supplier atau pemasok. Dimensi kedua, adalah melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut pada akhirnya akan diketahui jenis dan tipe pemasok dan tipe-tipe pelanggan

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. Keahlian tugas harus diperluas, tidak hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas utama, tetapi meliputi keahlian menyelesaikan masalah guna mengubah cara pandang organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, organisasi harus lebih banyak menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk itu pelatihan harus dilakukan secara dinamis dengan waktu yang fleksibel dan mampu menggugah kreasi karyawan. Kemudian, menurut Tenner dan Detoro (2008:179-182), terlepas tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan ini, yaitu:

- a. Membangun kesejajaran (*alignment*), melalui:
 1. Memberi pengajaran tentang misi, visi, nilai dan tujuan/sasaran
 2. Membangun komitmen pada setiap orang
- b. Membangun kemampuan (*capability*) dengan sasaran pada:
 1. Individu: kecakapan (*ability*), keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*)
 2. Sistem: kemampuan dalam menangani bahan baku (*materials*), metode (*methods*) dan mesin (*machines*)
- 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*)

Kemudian, kepemimpinan dalam konteks TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer senior untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber dan ambil bagian seleksi pasar. Para manajer harus bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk mensukseskan organisasinya. Dengan kata lain TQM memerlukan dua keterampilan yaitu keterampilan memimpin dan keterampilan untuk mengelola (kepemimpinan dan manajerial)

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

Keseimbangan perbaikan kualitas menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas secara berkelanjutan (dalam metode penelitian yang lebih baik), baik dalam proses administratif maupun proses teknikal. Falsafah yang mendasari prinsip ini adalah adanya konsep bahwa organisasi merupakan proses yang saling terkait, dan adanya keyakinan bahwa dengan memperbaiki proses ini organisasi dapat memenuhi harapan konsumen yang terus meningkat.

Tenner dan Detoro (2008:32) mengungkapkan bahwa: *“the concept of continuous improvement is built on the premise that work is the result of a series of interrelated steps and activities that result in an output”*. 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, 2008:110-121), yaitu:

1. Menetapkan masalah (*define problem*), aktivitasnya meliputi:
 - a. Mengidentifikasi produk atau jasa yang dihasilkan
 - b. Mengidentifikasi pelanggan
 - c. Mengidentifikasi persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan
2. Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (*identify and document process*), kegiatannya, meliputi:
 - a. Mengidentifikasi semua personil atau karyawan
 - b. Pengarahan kepada semua karyawan untuk memahami perannya dalam melakukan semua tugas-tugasnya.
 - c. Mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.
3. Mengukur kinerja (*measure performance*), hal ini bisa dilakukan melalui:
 - a. Mengukur kepuasan pelanggan
 - b. Menilai persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan
4. Mengerti tentang berbagai masalah/mengapa (*understanding/ why*), yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisis.
5. Mengembangkan dan tes ide-ide (*develop and test ideas*), tahap ini bisa dilakukan melalui:
 - a. Mengembangkan ide-ide baru
 - b. Percobaan-percobaan
 - c. Menguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus-kasus pokok
6. Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (*implement solution and evaluate*), kegiatan ini meliputi:
 - a. Mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai.
 - b. Mengevaluasi semua tahap proses perbaikan di atas.
 - c. Penghargaan terhadap para karyawan atas prestasi-prestasinya.
 - d. Kembali ke tahap awal.

Dalam menjalankan aktivitas-aktivitas di atas, maka untuk keberhasilan suatu program *continuous improvement* diperlukan alat untuk menganalisisnya. Alat yang dimaksud adalah teknik-teknik manajemen mutu.

Walaupun tiga prinsip dasar tersebut di atas dapat dibedakan, masing-masing saling terkait dalam mewujudkan kekuatan TQM. Ketiga prinsip ini dapat diimplementasikan melalui serangkaian strategi, praktik dan teknik tertentu. Dua tahapan strategi untuk menerapkan TQM (Soewarso.2002:10), yaitu:

- a. Perencanaan dan pelaksanaan upaya perbaikan awal serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan TQM. Isu yang penting dalam tahap ini adalah penjadwalan dan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.
- b. Pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkelanjutan dengan mengadakan modifikasi pada sistem budaya, sistem teknis dan struktur kewenangan dalam organisasi.

Selanjutnya, implementasi *total quality management* pada LAZ, di mana 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:2008:10) yaitu yang dimaksud dengan pelanggan adalah muzaki dan mustahik. Nilai pelanggan adalah terpenuhinya niat muzaki untuk melaksanakan pembayaran ZIS dan terangkatnya kehidupan, derajat dan martabat mustahik. Lebih lanjut, khususnya organisasi LAZ, menurut (Budi:2002:16) upaya melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus dapat dicapai dengan dua cara yaitu sebagai berikut:

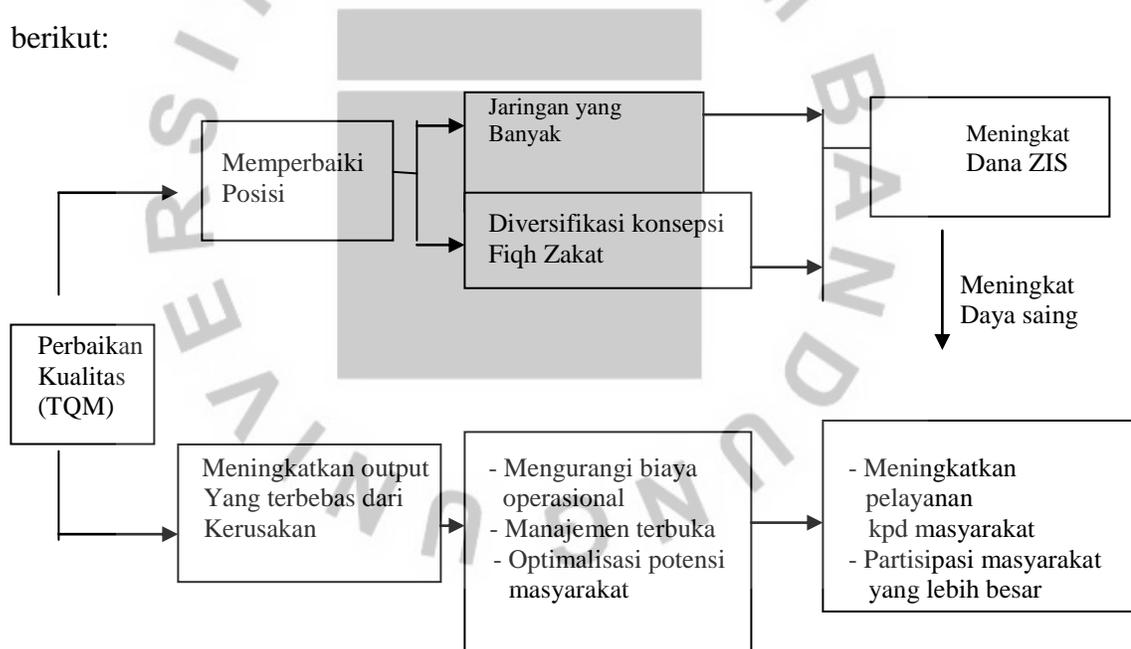
1. LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan dana zakat dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih sesuai.

Pada cara ini, LAZ perlu membuat jaringan kerja sama dengan unsur atau komponen masyarakat dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat yang dapat meningkatkan pelayanan secara kuantitas maupun kualitas kepada masyarakat.

2. LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan dalam arti yang dapat menghambat operasional lembaga. Cara ini dapat berdampak pada pengurangan biaya operasional, terciptanya manajemen yang terbuka dan

transparan serta terwujudnya optimalisasi semua potensi yang ada dalam masyarakat seperti ulama, cendekiawan dan profesional.

Diharapkan dengan perbaikan kualitas secara terus menerus dengan dua cara di atas, maka LAZ diharapkan dapat mencapai tujuannya yaitu dapat 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 masyarakat kepada keberhasilan lembaga juga meningkatkan daya saing lembaga dalam bentuk kinerja yang tinggi, seperti gambar berikut:



Sumber: Budi Budiman:2002

Gambar 2.3
Strategi Peningkatan Pengelolaan Dana ZIS
Dengan Pendekatan Manfaat Utama *Total Quality Management (TQM)*

Berdasarkan gambar 2.3, upaya yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan 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 memperbaiki posisi tersebut untuk meningkatkan penghimpunan dana ZIS. 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 dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, hingga akan memunculkan partisipasi masyarakat yang besar pula.

2.1.4 Good Governance

2.1.4.1 Pengertian Good Governance

Dalam bahasa Indonesia *corporate governance* diterjemahkan sebagai tata kelola atau tata kelola perusahaan yang baik. Definisi *corporate governance*, OECD (1999) 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 organisasi. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan organisasi, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer dan semua anggota *stakeholders* nonpemegang saham. *Corporate governance* juga mengetengahkan ketentuan dan prosedur yang harus diperhatikan dewan pengurus *board of directors* dan direksi dalam pengambilan keputusan, organisasi mempunyai pegangan bagaimana menentukan sasaran usaha dan strategi untuk mencegah sasaran tersebut. Pembagian tugas, hak dan kewajiban di atas juga berfungsi sebagai pedoman mengevaluasi kinerja *board of directors* dan manajemen organisasi.

Selanjutnya menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) definisi *corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus organisasi, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan organisasi.

Good corporate governance diartikan sebagai suatu sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Hal senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Wahyudin Zarkasyi (2008:36) yaitu suatu sistem (*input, process* 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 organisasi. Selanjutnya Ruin (2003:19), menambahkan bahwa komponen kunci *good corporate governance* dalam setiap organisasi, berkisar mengenai: (1) *internal control*; (2) manajemen risiko; (3) kinerja dan akuntabilitas; dan (4) mengelola hubungan dengan berbagai *stakeholders*.

OECD menyatakan bahwa *good corporate governance* merupakan cara-cara manajemen organisasi bertanggung jawab kepada pemilik organisasi. 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 organisasi; (2) meningkatkan kepercayaan bagi para investor dalam melakukan investasi; (3) mengurangi biaya modal; (4) menyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan organisasi; dan (5) penciptaan nilai bagi organisasi termasuk hubungan antara para *stakeholders*, *bondholders* dan *shareholders*.

2.1.4.2 Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Penerapan *good governance* baik suatu negara ataupun organisasi memerlukan suatu identifikasi prinsip-prinsip dari konsep *good governance* tersebut. Konsep *good governance* merupakan konsep yang bersifat general dan universal namun pelaksanaannya harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing negara atau organisasi yang bersangkutan. Telah banyak pihak dan institusi yang telah merumuskan prinsip-prinsip *good governance* diantaranya *Organization for*

Economic Cooperation and Development (OECD). OECD menciptakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), dengan harapan dapat dipergunakan sebagai bahan acuan (*international banchmark*) bagi para penguasa negara, investor, organisasi dan para *stakeholders* organisasi, baik di negara-negara anggota OECD maupun bagi negara nonanggota.

Dalam rangka menerapkan *good governance* perlu adanya standard atau prinsip yang dijadikan pedoman dalam praktik pengelolaan organisasi untuk meningkatkan nilai dan kelangsungan organisasi. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD,1999:25) telah mengembangkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Kewajaran, menjamin perlindungan hak-hak para pemegang saham, dan menjamin komitmen dengan para investor.
- b. Transparansi, mewajibkan adanya informasi yang terbuka, tepat waktu, jelas dan dapat dipertimbangkan, menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan organisasi, dan kepemilikan organisasi.
- c. Akuntabilitas, menjelaskan peran, tanggung jawab serta mendukung usaha untuk menjamin keseimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, sebagaimana yang diawasi oleh dewan komisaris.
- d. Pertanggungjawaban, memastikan dipatuhinya peraturan dan ketentuan yang berlaku sebagai cermin dipatuhinya nilai-nilai sosial.

Unit analisis penelitian ini adalah LAZ adalah organisasi sektor publik yang kegiatan utamanya adalah melakukan peran intermediasi pengelolaan dana ZIS yang

dalam menjalankan kegiatan organisasi harus terikat dengan aturan baik vertikal (syariah) maupun horizontal (aturan Departemen Agama dan Forum Zakat) juga LAZ 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 yang menyatakan bahwa dalam penerapan *good corporate governance* di BUMN terdiri dari lima prinsip utama, yaitu:

1. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Adalah kesesuaian dalam pengelolaan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip organisasi yang sehat. Menurut Sukrisno Agoes (2011:15) prinsip pertanggungjawaban menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi harus bertanggung jawab atas segala tindakannya, terutama berkenaan dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Prinsip pertanggungjawaban menekankan pada sistem yang jelas untuk mengatur mekanisme pertanggungjawaban organisasi kepada *shareholder*, *stakeholder* dan untuk mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku. Hal tersebut untuk merealisasikan tujuan yang hendak dicapai dalam *good corporate governance* yaitu mengakomodasi kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi seperti masyarakat, pemerintahan, asosiasi bisnis dan sebagainya.

Pertanggungjawaban pada aspek sosial menuntut organisasi untuk mempunyai filosofi bahwa organisasi adalah sebuah entitas publik yang berada pada lingkungan global dan memberikan kontribusi kepada publik sehingga harus memberikan

pertanggungjawaban terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial organisasi sebagai bagian dari masyarakat.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban rapat umum pemegang saham, komisaris, dewan pengawas, direksi dan pemilik modal sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif dan efisien. Suryo Pratolo (2006:87), mendefinisikan akuntabilitas sebagai kebutuhan yang memberikan pelaporan suatu aktivitas organisasi.

Akuntabilitas dalam pelaksanaannya, harus terstruktur artinya setiap personel organisasi memiliki tanggung jawab langsung terhadap berbagai aspek dalam organisasi tersebut. Istilah akuntabilitas digunakan untuk menggambarkan pertanggungjawaban bahwa siapa yang harus mengelola atau mengendalikan sumber daya organisasi. Akuntabilitas juga berhubungan dengan sistem yang mengendalikan hubungan antara organ yang ada dan diperlukan sebagai salah satu solusi mengatasi *agency problem* yang timbul antara pemegang saham dan direksi serta pengendaliannya oleh komisaris.

3. Keadilan (*Fairness*)

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

Prinsip keadilan menekankan pada jaminan perlindungan hak-hak para pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang saham minoritas dan asing serta perlakuan yang setara terhadap semua investor. Praktek *fairness* mencakup adanya sistem hukum dan peraturan serta penegakkannya yang berlaku bagi semua pihak. Dalam LAZ, keadilan merupakan upaya untuk melindungi hak-hak mustahik dan muzaki.

4. Transparansi (*tranparancy*)

Adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai organisasi. *Transparansi* berhubungan dengan kualitas informasi yang disampaikan organisasi. Kepercayaan investor dan konsumen sangat tergantung dengan kualitas informasi yang disampaikan organisasi. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk menyediakan informasi yang jelas, tepat waktu, relevan dan dapat diperbandingkan dengan indikator-indikator yang sama.

Beberapa praktik yang dikembangkan dalam rangka transparansi yaitu organisasi diwajibkan mengungkapkan transaksi penting yang terkait dengan organisasi, risiko yang dihadapi dan rencana/kebijakan organisasi yang akan dijalankan. Transparansi diperlukan sebagai akibat adanya informasi yang tidak simetris (*asymetric information*).

5. Kemandirian (*Independency*)

Adalah keadaan dimana organisasi 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.

2.2. Kerangka Pemikiran

Teori entitas menekankan pada konsep pengelolaan “*stewardship*” dan pertanggungjawaban “*accountability*” di mana bisnis atau organisasi peduli dengan tingkat keberlangsungan usaha dan informasi keuangan usaha bagi pemilik ekuitas dalam rangka pemenuhan kebutuhan legal dan menjaga suatu hubungan baik dengan pemegang ekuitas tersebut dengan harapan mudah memperoleh dana di masa depan (Paton, 1962). Maksudnya teori entitas memandang entitas sebagai sesuatu yang terpisah dan berbeda dari pihak yang menyediakan modal pada entitas. Secara sederhana, unit bisnis bukan pemilik, merupakan pusat kepentingan akuntansi. Unit bisnis memiliki sumber daya perusahaan dan bertanggung jawab terhadap pemilik dan kreditor (Belkaoui, 2008:176).

Karena teori entitas memandang setiap organisasi merupakan unit akuntansi yang terpisah dan berbeda dari pemiliknya dan organisasi lain, maka entitas harus merumuskan bidang perhatian akuntan dan membatasi jumlah objek, peristiwa dan atribut peristiwa yang harus dimasukkan ke dalam laporan keuangan. Selanjutnya, teori entitas mengakui tanggung jawab pelayanan manajemen pada pemegang saham atau pemangku kepentingan (*stakeholders*). Keterkaitan teori ini dengan variabel

dalam penelitian ini, yaitu dengan tanggung jawab manajemen kepada pemangku kepentingan organisasi, maka manajemen organisasi harus berupaya untuk melakukan pengelolaan yang baik (*good governance*). Salah satu media akuntabilitas organisasi dan transparansi dengan menyajikan laporan keuangan yang reliabel. Dalam laporan keuangan tersebut disajikan posisi keuangan yang menjadi media kinerja organisasi.

Sementara itu, *agency theory* yang dikembangkan oleh Jansen and Meckling tahun 1976 memandang manajemen organisasi sebagai agen bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham, sehingga manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya dan kepentingan *shareholders* pada khususnya.

Kemudian dari kedua teori tersebut sebagai landasan teori dalam kerangka berfikir penelitian ini, selanjutnya dikembangkan menjadi teori turunan sebagai teori aplikasi (*applied theory*) pada teori pengendalian intern (*internal control*), budaya organisasi (*organizational culture*), *total quality management* (TQM), *good governance*. Di mana teori-teori aplikasi tersebut merupakan variabel dalam penelitian ini.

Dalam rangka menerapkan *good governance* perlu adanya standar atau prinsip yang dijadikan pedoman dalam praktik pengelolaan organisasi untuk meningkatkan nilai dan kelangsungan organisasi. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD,1999:33) telah mengembangkan prinsip-prinsip sebagai

berikut: (1) *Fairness* (Kewajaran); (2) *Transparancy* (Tranparansi); (3) *Accountability* (Akuntabilitas); (4) *Responsibility* (Pertanggungjawaban). Berkaitan dengan unit analisis penelitian ini adalah organisasi nonprofit dan organisasi nonpemerintah maka prinsip *good governance* yang digunakan sesuai dengan keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002, yaitu pertanggungjawaban (*responsibility*), akuntabilitas (*accountability*), kewajaran (*fairness*), transparansi (*tranparancy*) dan kemandirian (*independency*).

Banyak faktor yang mempengaruhi terwujudnya penerapan *good governance*, diantaranya adalah implementasi pengendalian intern. Karena untuk bisa menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, pengendalian dan pengawasan menjadi hal utama. Pengendalian intern terdiri dari 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. Selanjutnya COSO (2004:13) menjelaskan bahwa pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan dalam kategori: (a) efektifitas dan efisiensi kegiatan; (b) keandalan informasi; dan (c) ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian pengendalian intern terdiri dari 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.

Selanjutnya untuk mencapai tujuan pengendalian intern, manajemen harus menerapkan komponen-komponen pengendalian intern dalam setiap aktivitas operasi. Menurut COSO (2004:16-18), bahwa komponen-komponen pengendalian intern terdiri dari lingkungan pengendalian (*control environment*), penaksiran risiko (*risk Assessment*) aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan pemantauan (*monitoring*). Komponen lingkungan pengendalian menjadi titik sentral dari penerapan pengendalian intern karena dalam lingkungan pengendalian berisi *software* pengendalian intern yang menjadi nyawa dan pendukung bagi penerapan komponen-komponen pengendalian intern lainnya. Masing-masing komponen pengendalian intern tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus diterapkan secara integral dan sinergi untuk mencapai tujuan pengendalian intern. Kemudian terdapat hubungan langsung antara tujuan yang ingin dicapai dalam pengendalian intern dengan komponen-komponen pembentuknya (IAI.2012:319.2).

Dengan implementasi komponen pengendalian intern secara konsisten diharapkan dapat menjamin terciptanya proses manajemen yang baik (*good governance*) sehingga dapat tercapai keefektifan dan efisiensi. Hal senada dengan hasil riset Michelon, et al (2009:66) bahwa pengungkapan sistem pengendalian intern menjadi praktik terbaik dari penyelenggaraan *good governance*. Artinya dengan diimplementasikannya sistem pengendalian intern secara efektif akan mendukung

terciptanya *good governance* organisasi. Lebih lanjut dengan penerapan *good governance* diharapkan organisasi akan lebih transparan dan akuntabel dalam penyelenggaraan operasionalnya. Hal tersebut dibuktikan dengan riset Petrovits et al (2010:49) yang melakukan penelitian tentang penyebab dan konsekuensi dari masalah pengendalian intern pada organisasi nonprofit. Adapun hasil riset membuktikan bahwa buruknya pelaporan bagi organisasi nonprofit tersebut disebabkan oleh lemahnya pengendalian intern organisasi, kemudian berdampak pada organisasi yang tidak transparan dan tidak akuntabel.

Hal senada, diungkapkan bahwa efektifitas pengendalian intern gereja-gereja di kota Surabaya berhubungan dengan kesesuaian kegiatan atau segala sesuatu yang dimiliki organisasi sehubungan dengan pencapaian misi dan tujuan gereja, sedangkan efisiensi berhubungan dengan anggaran dari aktivitas gereja (Jiun.2002:89). Begitu juga, diungkapkan oleh Jan Hoesada (2002:6), bahwa pengelolaan organisasi nonprofit yang utama adalah transparansi dan akuntabilitas. Karena pengendalian bagi organisasi nonprofit tidak terfokus pada sasaran di dalam sukses pengendalian saja, tetapi tergantung pada: (1) Efektifitas, sikap ekonomis dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi; (2) Penggunaan sumber daya untuk stabilisasi perekonomian; (3) Akuntabilitas pelayanan bagi semua pemangku kepentingan organisasi; dan (4) Transparansi pelaksanaan semua aturan dan kebijakan organisasi.

Hal berikutnya yang mempengaruhi penerapan *good governance*, adalah budaya organisasi. Hal tersebut dikarenakan, etika menjadi dasar dalam penerapan *good governance*. Secara internal, etika baik dalam bentuk nilai maupun norma,

menjadi bagian dari budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang tersebar luas yang mengontrol interaksi antar anggota organisasi dengan orang-orang yang ada di luar lingkungan organisasi. Nilai adalah standar dan kriteria yang bersifat umum atau merupakan prinsip-prinsip panduan yang dapat digunakan oleh orang-orang untuk menentukan tipe, even-even, situasi dan hasil yang diinginkan dan yang tidak diinginkan. Norma adalah standar atau gaya perilaku yang *acceptable or typical* bagi suatu kelompok atau orang-orang.

Kemudian dalam rangka menunjang pengelolaan organisasi dapat dilihat manfaat dari budaya organisasi dikemukakan oleh Besuki Johannes (2007:43), yang secara garis besar menyebutkan bahwa terdapat lima manfaat dari budaya organisasi, yaitu: (a). manfaat terhadap organisasi; (b). manfaat terhadap pengembangan organisasi; (c). manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia; (d). manfaat terhadap pengembangan usaha; dan (e). manfaat terhadap pelanggan.

Selanjutnya, untuk bisa menciptakan tata kelola yang baik harus ditunjang dengan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Menurut Robbins (2010:510) mencakup tujuh karakteristik, yaitu: (1) *Inovation and risk taking*, yaitu sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko; (2) *Attention to detail*, yaitu sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian; (3). *Outcome orientation*, yaitu sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu; (4) *People orientation*, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam perusahaan itu;

(5) *Team orientation*, yaitu sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim bukan individu-individu; (6) *Agresiveness*, yaitu sejauhmana orang itu agresif dan komunikatif dan bukannya santai-santai; dan (7). *Stability*, yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan untuk dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Ketujuh karakteristik tersebut, akan menggambarkan budaya organisasi dan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, serta mencerminkan kekuatan yang semestinya dimiliki oleh organisasi. Di mana budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang dipegang semakin intensif, semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Sejalan dengan hasil riset Mangun (2010.17) bahwa untuk bisa mewujudkan akuntabilitas organisasi nonprofit perlu dukungan budaya organisasi yang kuat dalam rangka menciptakan budaya akuntabel. Strategi mewujudkan budaya akuntabel adalah mendorong terwujudnya perangkat kelembagaan, kebijakan dan aturan yang kondusif bagi terwujudnya budaya akuntabilitas melalui semakin semaraknya organisasi nirlaba yang akuntabel di Indonesia.

Budaya yang kuat akan berdampak secara luas pada pengelolaan organisasi yang baik (*good governance*). Seperti yang dikemukakan Wahyudin Zarkasyi (2008:42) bahwa pedoman pokok dalam pelaksanaan *good corporate governance* adalah nilai-nilai perusahaan, etika bisnis dan pedoman perilaku. Kemudian ketiga pedoman pokok tersebut terangkum dalam budaya organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil riset Widuri dan Paramita (2008:13) yaitu terdapat korelasi yang kuat antara budaya

organisasi dengan *good corporate governance*, di mana semakin kuat penerapan budaya organisasi, maka semakin tinggi penerapan *good corporate governance*. Hal senada dengan hasil riset Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi penerapan *good governance* adalah implementasi *total quality management*. Karena penerapan *total quality management* berdampak pada proses perbaikan secara terus menerus terhadap prosedur, aktivitas dan kebijakan dengan mengadakan sumber daya manusia yang berkualitas. Pada dasarnya *total quality management* adalah perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah organisasi yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Seperti diuraikan oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2008:4), *Total quality management* diartikan sebagai berikut: *Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Berdasarkan pengertian tersebut bahwa *total quality management* adalah sistem manajemen yang mengangkat isu kualitas sebagai upaya untuk memenangkan persaingan dengan perbaikan secara terus menerus. Sementara menurut Tenner dan Detoro (2008:32), *total quality management* memiliki tiga falsafah dasar yaitu: (1) berfokus pada kepuasan pelanggan (*Customer Focus*); (2) Pemberdayaan dan pelibatan karyawan

(*Employee Empowerment and Involvement*); dan (3) peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Lebih lanjut, upaya melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus pada LAZ dapat dicapai dengan dua cara (Samdin:2002:23) yaitu: pertama, LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan ZIS dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih sesuai. Kedua, LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan dalam arti yang dapat menghambat operasional lembaga yaitu, cara ini berdampak pada pengurangan biaya operasional, terciptanya manajemen yang terbuka, transparan serta terwujudnya optimalisasi semua potensi yang ada dalam masyarakat seperti ulama, cendekiawan dan profesional.

Kemudian, 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 variabel penelitian, sebagai berikut:

1. Hannifa and Cooke (2002)

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang tercatat pada bursa saham Malaysia. Data penelitian diperoleh dari *annual report* masing-masing perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui interaksi antara budaya perusahaan, *corporate governance* dan praktik pengungkapan informasi. Hasil penelitian ini menunjukkan keterkaitan antara budaya organisasi dengan

corporate governance khususnya berkaitan dengan pengungkapan informasi (akuntabilitas).

2. Samdin (2002)

Penelitian ini dilakukan pada BAZIS se-Jawa Barat dengan responden pengurus BAZIS se-Jawa Barat. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mampu menciptakan kinerja BAZIS yang tinggi dengan melakukan pengembangan manajemen zakat melalui penerapan TQM. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM bisa dijadikan sebagai media untuk mengembangkan manajemen zakat pada BAZIS.

3. Jiun.2002

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan pengendalian intern pada organisasi keagamaan (gereja) dengan penekanan keefektifan dan keefisienan. Unit analisis pada gereja-gereja di kota Surabaya. Hasil penelitian ini bahwa keefektifan berkaitan dengan kesesuaian kegiatan dengan segala sesuatu yang dimiliki gereja sehubungan dengan misi dan tujuan gereja, sedangkan efisiensi berkaitan dengan anggaran

4. Budi Budiman (2002)

Penelitian dilakukan pada Badan Amil Zakat Infak Shadaqah (BAZIS) se-Jawa Barat dengan tujuan untuk mengetahui implementasi *total quality management* di BAZIS sebagai model alternatif manajemen ZIS. Ternyata penelitian menghasilkan, bahwa penerapan *total quality management* menjadi hal penting karena pada akhirnya akan memperbaiki kualitas dengan muara peningkatan dana ZIS juga

dapat meningkatkan daya saing melalui peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan partisipasi masyarakat.

5. Jan Hoesada (2002)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengelolaan organisasi nonprofit. Penelitian ini membagi organisasi nonprofit pada dua kelompok yaitu organisasi nonprofit pemerintah dan nonpemerintah. Adapun hasil penelitian ini dengan mengkomparasi kelompok organisasi nonprofit tersebut bahwa pengelolaan dengan melihat akuntansinya ternyata kuncinya pada transparansi dan akuntabilitas (*good governance*).

6. Joshua Tarigan (2006:26)

Penelitian ini bertujuan untuk mengaitkan budaya organisasi (perguruan tinggi) dalam mewujudkan *good governance* (IT *governance*). Unit analisis penelitian ini adalah perguruan tinggi di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk bisa menerapkan *good governance* bahkan dengan pendekatan teknologi informasi (IT) diperlukan budaya organisasi yang kuat.

7. Christian Herdinata (2008).

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan private yang terdaftar pada BEI. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana konflik yang terjadi antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas. Hasil penelitian adalah untuk meminimalisasi konflik tersebut harus diterapkan *good corporate governance*. Adapun faktor-faktor yang mendukung terciptanya *good corporate governance* adalah diperlukan peran akuntan dan pembentukan struktur

pengendalian intern yang memadai berkaitan dengan penyediaan data yang akurat.

8. Rindang W dan Asteri P (2008)

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Aneka Tambang Tbk yang berjumlah 100 orang dan dipilih 78 orang sebagai sampel penelitian. Analisis yang digunakan adalah regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang kuat antara budaya perusahaan dengan *good corporate governance*.

9. Michelon, Baretta and Bozollan (2009).

Dalam penelitiannya melakukan analisis pengungkapan sistem pengendalian intern pada 160 perusahaan Eropa yang terdaftar dalam bursa saham London, Paris, Frankfurt dan Milan, dengan periode penelitian 3 tahun yaitu 2003-2005. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengungkapan sistem pengendalian intern sangat direkomendasikan karena menjadi praktik terbaik dalam penerapan tata kelola perusahaan (*corporate governance*).

10. Muliathy Briany (2009)

Penelitian ini akan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan manajemen gereja sesuai dengan perubahan lingkungan. Unit analisis penelitian ini adalah gereja-gereja di Jakarta. Adapun hasil penelitian ini adalah terdapat keterkaitan antara budaya gereja (budaya organisasi) dengan *good governance* dalam rangka mewujudkan re-code organisasi pada gereja.

11. Cristian Petrovits, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih (2010)

Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana penyebab-penyebab dan konsekuensi dari masalah-masalah dalam implementasi pengendalian intern pada organisasi-organisasi nonprofit di Amerika Serikat. Sampel penelitian ini sebanyak 27.495 sampel organisasi nonprofit dari tahun 1999-2007. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan pengendalian intern yang buruk (*weak*) maka berdampak pada pelaporan yang buruk pada organisasi nonprofit.

12. Manguns (2010)

Unit penelitian adalah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) seluruh Indonesia. Populasi penelitian ini sekitar 10.000 LSM, dan sampel sebanyak 1.000 LSM. Tujuan penelitian ini untuk melihat akuntabilitas dan transparansi LSM dengan mengaitkan budaya organisasi untuk menciptakan budaya akuntabilitas. Hasil penelitian ini bahwa dari LSM yang diteliti ternyata terdapat sekitar 100 LSM atau 10% LSM yang telah akuntabel dan transparan.

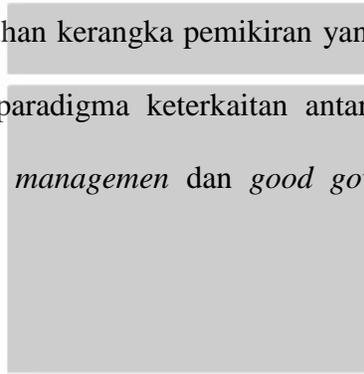
13. Manguns (2010)

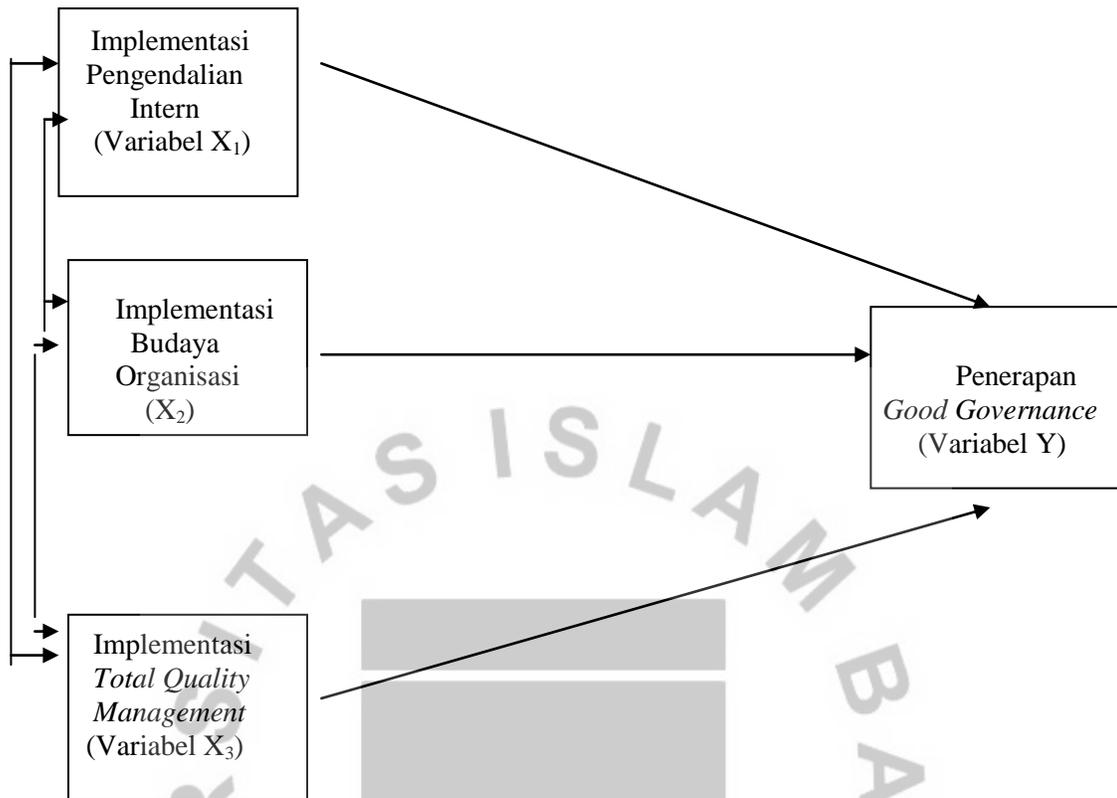
Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor penerapan *good governance* pada LSM di Indonesia. Unit penelitian ini adalah LSM seluruh Indonesia. Adapun hasil penelitian ini bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi penerapan *good governance* pada LSM di Indonesia adalah budaya organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan kajian penelitian sebelumnya, maka orijinalitas penelitian ini terletak pada: (1) mengkaji pengaruh *good governance* dengan salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah *total quality management*. dan (2) Penelitian ini mengkaji keterkaitan antara implementasi pengendalian intern, budaya

organisasi dan *total quality management* dengan *good governance* untuk organisasi publik/organisasi non pemerintah (NGO) seperti LAZ dan BAZ, sedangkan penelitian sebelumnya, untuk variabel serupa diterapkan pada perusahaan private (baik yang *go public* maupun tidak *go public*) maupun organisasi pemerintah;

Dari konsep dasar teori entitas (*Entity Theory*) sebagai teori dasar, kemudian diturunkan menjadi dalam teori agency (*Agency Theory*). Selanjutnya dikembangkan menjadi teori-teori turunan pada pengendalian intern, budaya organisasi, *total quality management*, dan *good governance* yang coba diterapkan LAZ. Bertitik tolak dari kajian teori dan keseluruhan kerangka pemikiran yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan paradigma keterkaitan antara pengendalian intern, budaya organisasi, *total quality management* dan *good governance*. seperti pada gambar berikut:





Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern,
Budaya Organisasi Dan Implementasi *Total Quality Management*
Terhadap Penerapan *Good Governance*
(pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian tentang pola pikir tersebut di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* secara simultan terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.

2. Terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* secara parsial terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.

