

# KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN KEPERCAYAAN PUBLIK LEMBAGA AMIL ZAKAT

*Jenis Sesi Paper: Poster Paper*

## *Abstrak*

*Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari model tata kelola dengan Good Zakat Governance bagi organisasi pengelola Zakat. Kemudian, pada penelitian ini akan meneliti penilaian kinerja dengan model Balanced scorecard. Adapun masalah penelitian ini, adalah di Indonesia sekarang ini, Kinerja organisasi pengelola zakat khususnya Lembaga Amil Zakat dianggap masih rendah dengan fakta realisasi zakat yang sangat kecil sekitar 2%. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kinerja LAZ dengan model balanced Scorecard dari faktor yang mempengaruhi. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (explanatory research) dengan dept interview, sedangkan alat analisis data yang digunakan adalah SEM dengan PLS. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial penerapan pengendalian intern, budaya organisasi, dan total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Diharapkan hasil penelitian ini berkontribusi bagi tata kelola zakat dan peningkatan kinerja organisasi pengelola zakat.*

**Kata Kunci:** Zakat, Organisasi Pengelola Zakat dan *Balanced Scorecard*

## **1. Pendahuluan**

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian sebelumnya terkait dengan model pengelolaan zakat dengan *Good Zakat Governance* bagi Lembaga Amil Zakat (LAZ). Setelah diketahui model pengelolaan bagi LAZ, maka pada **penelitian ini bermaksud atau motivasi** untuk mengetahui secara mendalam terkait dengan penilaian kinerja bagi LAZ dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*. Sebagai **latar belakang penelitian** diawali dari isu yang berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat menjadi payung hukum yang lebih kuat dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut mendorong tercapainya potensi zakat yang dapat dihimpun semakin besar. Namun demikian sampai saat ini terjadi gap yang sangat besar antara potensi zakat yang bisa dihimpun yaitu 20 triliun (FOZ:2011) bahkan bisa mencapai 100 triliun (Direktur Thoha Putra Center Semarang:2009), sedangkan dana bisa zakat dihimpun masih sangat kecil yaitu 1 triliun (FOZ:2011). Artinya dana zakat yang dapat dihimpun kurang lebih 5%. Kondisi tersebut menunjukkan kinerja organisasi pengelola zakat (OPZ) khususnya Lembaga Amil Zakat yang masih sangat rendah. Padahal, jika dana zakat dapat dihimpun sesuai dengan potensi, seyogyanya dapat dijadikan sebagai

sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan melalui program-program sosial yang terarah dan terstruktur dan dampak sosialnya bersifat jangka panjang.

Untuk melihat kinerja LAZ secara komprehensif, digunakan model *balanced scorecard*. Model *balanced scorecard* (Rohm:2004) merupakan model penilaian kinerja organisasi yang melihat perspektif keuangan dan non keuangan (*Customers and Stakeholders*, *Internal Business Process* dan *Employees and Organization Capacity*). Pada kenyataannya, masih banyak kendala yang dapat menghambat penerapan model *balanced scorecard* khususnya pada LAZ, untuk itu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan model *balanced scorecard* agar dapat meningkatkan kinerja LAZ. Kemungkinan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penerapan model *balanced scorecard*, namun diduga faktor-faktor berikut yang mempengaruhi penerapan model *balanced scorecard* yaitu penerapan pengendalian intern (Christian Herdinata.2008:14-15), penerapan budaya organisasi (Apfelthaler, Muller and Rehder.2002:108) dan penerapan *total quality management* (Samdin.2002:19).

Berdasarkan latar belakang dan maksud dan motivasi penelitian di atas, maka **identifikasi penelitian atau pertanyaan penelitian** adalah bagaimana kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* dilihat dari penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* pada organisasi pengelola zakat. Adapun **tujuan** penelitian adalah menjawab pertanyaan penelitian yaitu mengetahui pengaruh penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* pada organisasi pengelola zakat terhadap kinerja organisasi.

## 2. Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1 Landasan Teori

#### A. Penilaian Kinerja Organisasi

Banyak model yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja salah satunya *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, termasuk organisasi pemerintahan juga diterapkan pada Organisasi Pengelola Zakat seperti LAZ dan BAZ. *Balanced Scorecard* dinilai tepat untuk organisasi publik, karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Kaplan dan Norton (1996:102) memberikan petunjuk bahwa *balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: *financial*, *customers & stakeholders*, *internal business process*, serta *employees*

*and organization capacity*. Selanjutnya, fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi yaitu melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Gambar berikut menguraikan keterkaitan strategi organisasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employees & organization capacity* dengan penjelasan dan gambar sebagai berikut:

#### **a. Perspektif *Customers and Stakeholders***

Tinjauan dari perspektif *customers and stakeholders* pada organisasi sektor publik pada dasarnya ingin mengetahui bagaimana *customers and stakeholders* melihat organisasi. *Customers and stakeholders* pada sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar zakat dan masyarakat pengguna layanan publik, untuk organisasi pengelola zakat adalah muzaki sebagai pihak yang menyerahkan zakat dan mustahik sebagai pihak yang menerima dana ZIS. Oleh karena itu, perspektif *customers and stakeholders* organisasi LAZ berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat khususnya umat Islam. Kepuasan *customers and stakeholders* tersebut akan memicu perspektif *customers and stakeholders* dapat digunakan ukuran sebagai berikut: (1) *Citizen satisfaction*; (2) *Service coverage*; dan (3) *quality and standards*..

#### **b. Perspektif *Financial***

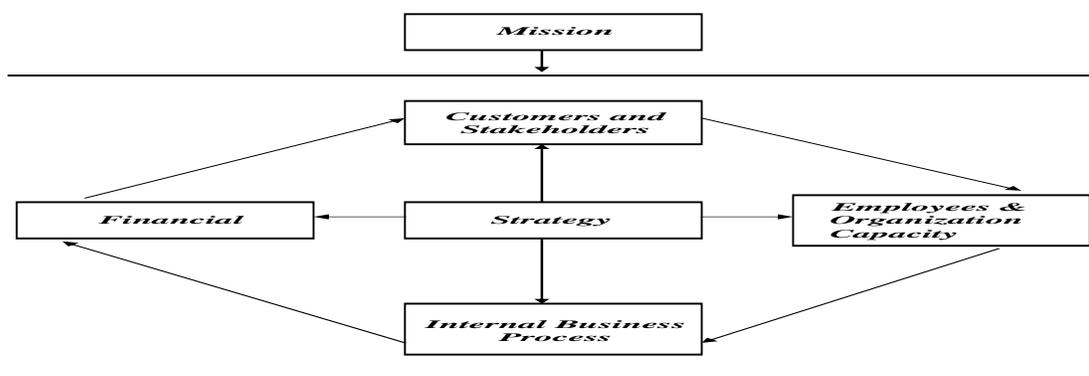
Perspektif keuangan dalam organisasi publik adalah untuk menjawab bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya pengelola dan bagaimana kita melihat pembayar zakat?. Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber dana finansial yang utama yaitu para muzaki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

#### **c. Perspektif *Internal Business Process***

Pada perspektif proses bisnis internal berupaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam rangka meningkatkan kinerja pada perspektif *internal business process* organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Dengan demikian pada perspektif proses bisnis internal dapat digunakan ukuran sebagai berikut: (1) *Inovation of product* dan (2) *Management Information System*.

#### d. Perspektif *Employees and Organization Capacity*

Perspektif *internal business process* dan perspektif *customers and stakeholders* dalam *balanced scorecard*, mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan perubahan waktu. Oleh karena itu, organisasi harus mampu berinovasi, berkreasi dan belajar. Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan. Sasaran dan tujuan strategik yang ditetapkan pada perspektif *employees and organization capacity* akan berpengaruh terhadap perspektif lain, yaitu perspektif *internal business process* dan perspektif *customers and stakeholders*. Dengan demikian ukuran kinerja pada perspektif *employees and organization capacity* dapat digunakan ukuran: (1) *Skill coverage*; (2) *Personel income dan welfare*; dan (3) *Personel satisfaction*.



Sumber: Rohm. Howard (2004)

**Gambar 2.1**  
**Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik**

#### B. Pengendalian Intern

Menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO.2004:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2009:319.2), pengendalian intern merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, COSO (2004:16-18) menjelaskan komponen pengendalian intern, sebagai berikut: (a). Lingkungan pengendalian (*control environment*) (b). Penaksiran risiko (*risk assessment*), (c). Aktivitas pengendalian (*control activity*), (d). Informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan (e) Pemantauan (*monitoring*).

#### C. Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, di mana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi,

yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda. Di sisi lain, menurut Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108), bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya hasil penelitian Flamholtz (2001:266-273), menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari kedua hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata kelola organisasi. Budaya perusahaan untuk organisasi LAZ disebut budaya organisasi, karena LAZ merupakan organisasi bukan pemerintah yang bergerak dalam bidang sosial dan keagamaan (pengelolaan zakat). LAZ sebagai organisasi yang secara aturan tidak saja bersifat horizontal (ketentuan bisnis), tetapi juga terikat dengan aturan-aturan yang bersifat vertikal (ketentuan syariah). Dimensi atau karakteristik utama budaya organisasi yang dapat diukur, dikemukakan Robbins (2010:510), mencakup tujuh karakteristik, yaitu:

- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| a. <i>Inovation and risk taking</i> | e. <i>Team orientation</i> |
| b. <i>Attention to detail</i>       | f. <i>Agresiveness</i>     |
| c. <i>Outcome orientation</i>       | g. <i>Stability</i>        |
| d. <i>People orientation</i>        |                            |

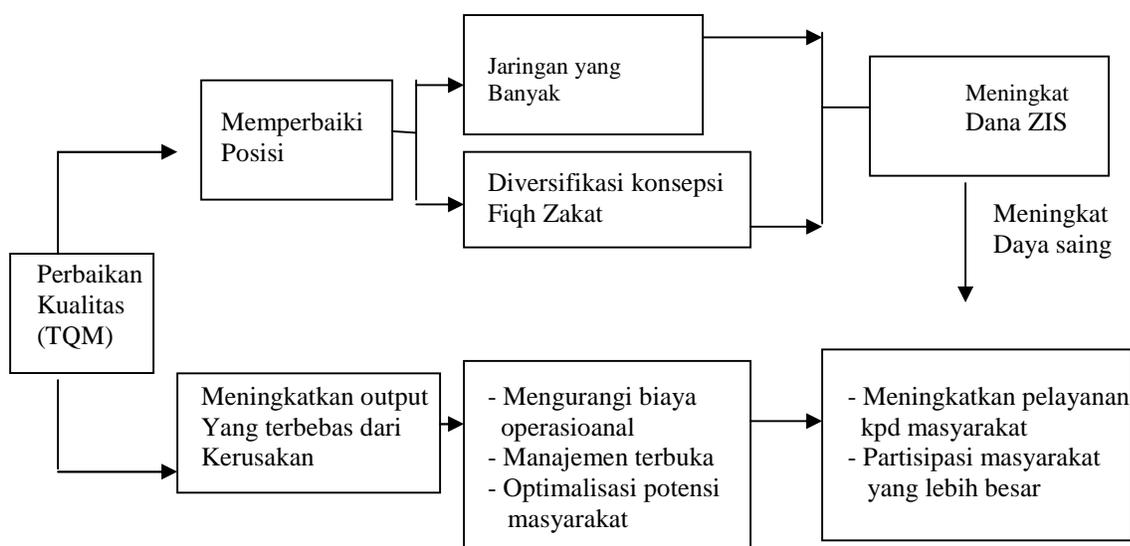
#### *D. Total Quality Management*

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 ini dapat menciptakan pengelolaan dana zakat, infak dan shadaqah yang baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja LAZ. Di sisi lain, banyak berdiri lembaga-lembaga pengelola zakat swasta, akan berakibat pada tingkat persaingan yang tinggi di antara sesama pengelola dana zakat (antar LAZ). Untuk bisa bertahan, bersaing dan meningkatkan kinerja, khususnya LAZ harus berbenah secara internal dalam rangka merebut kembali kepercayaan masyarakat. Salah satu upaya dalam rangka menciptakan pengelolaan dana zakat yang baik adalah dengan menerapkan TQM. TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Lebih jauh, 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 bahwa dana ZIS yang disalurkan melalui LAZ benar-benar sampai pada orang atau kelompok yang tepat; dan (4) melakukan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan masyarakat..Selanjutnya menurut Tenner dan

Detoro (2008:32), 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*)
2. Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan (*Employee Empowerment and Invoivement*)
3. Peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*Continous Improvement*)

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. Dan (2) LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan dalam arti yang dapat menghambat operasional lembaga.



Sumber: Budi Budiman:2002

**Gambar 2.2 Strategi Peningkatan Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Manfaat Utama Total Quality Management (TQM)**

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, termasuk organisasi pemerintahan juga diterapkan pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) seperti LAZ dan BAZ. *Balanced scorecard* (Rohm:2004) menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam dalam empat perspektif, yaitu: *financial, customers & stakeholders, internal business process*, serta *employees and organization capacity*. Banyak faktor yang mempengaruhi terwujudnya penilaian kinerja yang tinggi dengan menggunakan model *balanced scorecard*, diantaranya adalah implementasi pengendalian intern. Karena untuk bisa menerapkan penilaian kinerja dengan model *Balanced scorecard*, pengendalian dan pengawasan menjadi hal utama. 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 merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, menjelaskan komponen pengendalian intern, yaitu: (1) Lingkungan pengendalian (*control environment*), (2) Penaksiran risiko (*risk assessment*), (3) Aktivitas pengendalian (*control activity*), (4) Informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan (5) Pemantauan (*monitoring*).

Hal berikutnya yang mempengaruhi penerapan model *balanced scorecard* untuk penilaian kinerja adalah budaya organisasi. Hal tersebut dikarenakan, etika menjadi dasar dalam penilaian kinerja menggunakan model *balanced scorecard*. 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. Seperti dikemukakan oleh Zabid et all (2003:56) yang mengaitkan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Untuk bisa menciptakan tata kelola yang berdampak pada kinerja organisasi yang tinggi harus ditunjang dengan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Menurut Robbin (2010:210) 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.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* adalah implementasi *total quality management*. Karena penerapan *total quality management* berdampak pada proses perbaikan secara terus menerus pada prosedur, aktivitas dan kebijakan dengan mengadakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut sesuai dengan hasil riset Hoque (2003:43) Sementara menurut Tenner dan Detoro (2002:32), *total quality management* memiliki tiga falsafah dasar yaitu: (1) berfokus pada kepuasan pelanggan; (2) Pemberdayaan dan pelibatan karyawan; dan (3) peningkatan kualitas secara berkelanjutan. 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.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern, budaya organisasi, *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*.

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*). Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Adapun, pengujian data yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Uji Kuesioner Penelitian**

Kuesioner	Kisaran nilai r	Keterangan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Pengendalian intern	0,511 – 0,897	Semua valid	0,971	Reliabel
Budaya Organisasi	0,524 – 0,884	Semua valid	0,978	Reliabel
<i>Total Quality Management</i>	0,431 – 0,869	Semua valid	0,953	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,431 – 0,869	Semua valid	0,953	Reliabel

Target populasi dalam penelitian ini adalah LAZ yang terdaftar di Forum Zakat sebagai anggota aktif yang terdiri dari LAZNAS dan LAZDA. Jadi jumlah target populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3.2 Target Populasi dan Populasi Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah (N)	n
1	Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS)	18 LAZ	16
2	Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA) yang telah dikukuhkan	32 LAZ	28
	<b>T o t a l</b>	<b>50 LAZ</b>	<b>44</b>

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 squares* (PLS). Selanjutnya terhadap hubungan antar variabel tersebut akan dilakukan pengujian hipotesis secara empiris menggunakan alat bantu *partial least squares* dan komputasi menggunakan SmartPLS versi 2.1. Persamaan pengukuran (*outer model*) sering juga disebut model pengukuran yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran variabel laten pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- Untuk variabel latent pengendalian intern (reflektif)

$$X_{1,1} = \lambda_1 PI + \delta_1 \quad X_{1,4} = \lambda_4 PI + \delta_4$$

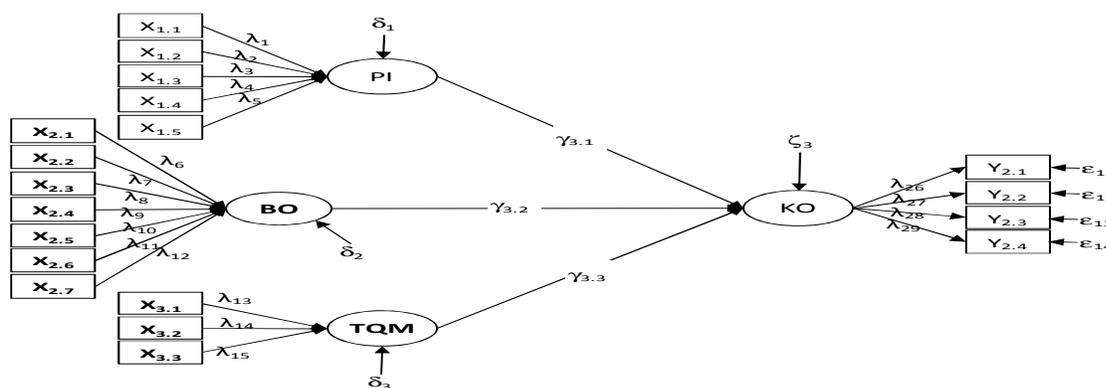
$$X_{1,2} = \lambda_2 PI + \delta_2 \quad X_{1,5} = \lambda_5 PI + \delta_5$$

- $X_{1.3} = \lambda_3 \text{PI} + \delta_3$
- Untuk variabel latent budaya organisasi (reflektif)
 
$$\begin{aligned} X_{2.1} &= \lambda_6 \text{BO} + \delta_6 & X_{2.5} &= \lambda_{10} \text{BO} + \delta_{10} \\ X_{2.2} &= \lambda_7 \text{BO} + \delta_7 & X_{2.6} &= \lambda_{11} \text{BO} + \delta_{11} \\ X_{2.3} &= \lambda_8 \text{BO} + \delta_8 & X_{2.7} &= \lambda_{12} \text{BO} + \delta_{12} \\ X_{2.4} &= \lambda_9 \text{BO} + \delta_9 \end{aligned}$$
- Untuk variabel latent *total quality management* (reflektif)
 
$$\begin{aligned} X_{3.1} &= \lambda_{13} \text{TQM} + \delta_{13} \\ X_{3.2} &= \lambda_{14} \text{TQM} + \delta_{14} \\ X_{3.3} &= \lambda_{15} \text{TQM} + \delta_{15} \end{aligned}$$
- Untuk variabel latent kinerja organisasi (reflektif)
 
$$\begin{aligned} Y_{1.1} &= \lambda_{16} \text{KO} + \varepsilon_1 & Y_{1.4} &= \lambda_{19} \text{KO} + \varepsilon_4 \\ Y_{1.2} &= \lambda_{17} \text{KO} + \varepsilon_2 & Y_{1.5} &= \lambda_{20} \text{KO} + \varepsilon_5 \\ Y_{1.3} &= \lambda_{18} \text{KO} + \varepsilon_3 \end{aligned}$$

Setelah diuraikan model pengukuran dari masing-masing variabel laten, selanjutnya dijabarkan model struktural (*inner model*) yang menjabarkan spesifikasi hubungan antara variabel laten, dengan model persamaan sebagai berikut :

$$\text{KO} = \gamma_{3.1} \text{PI} + \gamma_{3.2} \text{BO} + \gamma_{3.3} \text{TQM} + \zeta_3$$

Secara diagram hubungan antar variabel pada hipotesis penelitian, disajikan pada Gambar berikut:



**Gambar 3**  
**Diagram Jalur Implementasi Pengendalian Intern, Implementasi Budaya Organisasi, dan Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi**

## 4. Hasil dan Diskusi

### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

#### A. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi memiliki 4 indikator dengan rata-rata skor penilaian dari responden sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Kinerja Organisasi**

No	Indikator	Rata-Rata Skor	Kriteria
1	<i>Customers and Stakeholders</i>	7,98	Baik

No	Indikator	Rata-Rata Skor	Kriteria
2	<i>Financial</i>	8,43	Baik
3	<i>Internal Business Process</i>	8,31	Baik
4	<i>Employees and Organization Capacity</i>	8,08	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada kinerja organisasi dengan 4 indikator berkisar 7,98 - 8,43 dengan masing-masing kriteria baik, mengindikasikan bahwa penilaian kinerja organisasi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik.

#### B. Penerapan Pengendalian Intern

Penerapan pengendalian intern memiliki 5 indikator dengan rata-rata skor penilaian dari responden sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Pengendalian Intern**

No	Indikator	Rata-Rata Skor	Kriteria
1	Lingkungan Pengendalian	7,51	Baik
2	Penaksiran Risiko	7,70	Baik
3	Aktivitas Pengendalian	7,83	Baik
4	Informasi dan Komunikasi	7,64	Baik
5	Pemantauan	7,40	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada penerapan pengendalian intern dengan 5 indikator berkisar 7,40 - 7,83 dengan masing-masing kriteria baik, mengindikasikan bahwa penerapan pengendalian intern pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik.

#### C. Penerapan Budaya Organisasi

Penerapan budaya organisasi memiliki 7 indikator dengan rata-rata skor penilaian dari responden sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Budaya Organisasi**

No	Indikator	Rata-Rata Skor	Kriteria
1	<i>Inovation and Risk Taking</i>	7,98	Baik
2	<i>Attention to Detail</i>	8,13	Baik
3	<i>Outcome Orientation</i>	8,41	Baik
4	<i>People Orientation</i>	8,03	Baik
5	<i>Team Orientation</i>	8,11	Baik
6	<i>Agresiveness</i>	8,09	Baik
7	<i>Stability</i>	7,40	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada penerapan budaya organisasi dengan 7 indikator berkisar 7,40 – 8,41 dengan masing-masing kriteria baik, mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik.

#### D. Penerapan Total Quality Management

Penerapan *Total Quality Management* memiliki 3 indikator dengan rata-rata skor penilaian dari responden sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Total Quality Management***

No	Indikator	Rata-Rata Skor	Kriteria
1	Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan	8,36	Baik
2	Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan	8,16	Baik
3	Perbaikan Yang Berkesinambungan	8,05	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada penerapan pengendalian intern dengan 3 indikator berkisar 8.05 – 8.36 dengan masing-masing kriteria baik, mengindikasikan bahwa penerapan *Total Quality Management* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik.

#### 4.2. Pengujian Model

##### A. Model Pengukuran

Variabel penelitian diukur menggunakan indikator-indikatornya, bobot faktor masing-masing indikator dalam membentuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.5 Loading Factor Indikator Variabel Penelitian**

No	Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
1	Kinerja Organisasi (KO)	0,945	0,811
2	Pengendalian Intern (PI)	0,959	0,825
3	Budaya Organisasi (BO)	0,946	0,713
4	<i>Total Quality Management</i> (TQM)	0,920	0,794

Pada tabel di atas dapat dilihat bobot faktor pada *Composite Reliability* dari variabel penelitian yang digunakan rata-rata di atas 0,90 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* minimal sebesar 0,794 menunjukkan bahwa minimal 79,4% informasi yang terkandung pada masing-masing indikator terwakili dalam masing-masing variabel penelitian.

##### B. Model Struktural

Melalui diagram jalur *full model* seperti pada gambar 3 selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian tetapi sebelumnya terlebih dahulu disajikan koefisien jalur dan nilai statistik uji T untuk masing-masing jalur.

**Tabel 4.6 Koefisien Jalur Masing-Masing Hubungan Antar Variabel**

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI->KO	0.225	0.077	2.930
BO->KO	0.336	0.096	3.512
TQM->KO	0.200	0.063	3.167

### 4.3 Pengujian Hipotesis

#### A. Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern, Budaya Organisasi dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi Secara Simultan

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 3 dapat dihitung besar pengaruh parsial variabel eksogen terhadap variabel endogen

**Tabel 4.7 Besar Pengaruh Variabel Penerapan Pengendalian Intern (PI), Budaya Organisasi (BO), Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi (KO)**

Variabel Laten	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
PI	0,225	10%	2,9%	12,9%
BO	0,336	16,6%	2,3%	18,9%
TQM	0,200	7,8%	2,0%	7,8%
<b>Total Pengaruh Secara simultan=</b>				<b>41,60%</b>

Secara simultan variabel penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi sebesar 41,6% dan sisanya sebesar 58,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Di antara ketiga variabel eksogen, penerapan budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling besar terhadap kinerja organisasi. Pengaruh secara simultan penerapan pengendalian intern, budaya organisasi, dan *total quality management* terhadap kinerja organisasi diuji dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho. Semua  $\gamma_{2i} = 0$  : Penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Ha. Ada  $\gamma_{2i} \neq 0$  : Penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi

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

Pengaruh Simultan	F <sub>hitung</sub>	F <sub>0,05 (3;37)</sub>	Kesimpulan
41,6%	8,785	2,859	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel di atas dapat dilihat nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 8,785 lebih besar dari F<sub>tabel</sub> (2,859), karena nilai F<sub>hitung</sub> lebih besar dari F<sub>tabel</sub> maka pada tingkat kepercayaan 90% dapat disimpulkan secara simultan penerapan pengendalian intern, budaya organisasi, dan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* diterapkan secara optimal maka kinerja organisasi cenderung akan meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja organisasi.

### B. Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi.

Dihipotesiskan bahwa penerapan pengendalian intern mempengaruhi kinerja organisasi. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Uji Signifikansi Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi**

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	Kesimpulan
0,225	2,930	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel di atas dapat dilihat koefisien jalur penerapan pengendalian intern terhadap kinerja organisasi sebesar 0,225 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa penerapan pengendalian intern yang baik cenderung meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai t<sub>hitung</sub> (2,930) lebih besar dari t<sub>kritis</sub> (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari penerapan pengendalian intern terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika penerapan pengendalian intern semakin baik maka kinerja organisasi cenderung meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan pengendalian intern tersebut terhadap kinerja organisasi.

### C. Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.

Dihipotesiskan bahwa penerapan budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis sebagai berikut.

**Tabel 6.10 Uji Signifikansi Pengaruh Penerapan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	Kesimpulan
0,336	3,512	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel di atas, dapat dilihat koefisien jalur penerapan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,336 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik membuat kinerja organisasi cenderung tinggi. Selanjutnya nilai t<sub>hitung</sub> (3,512) lebih besar dari t<sub>kritis</sub> (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari penerapan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika penerapan budaya organisasi semakin baik maka kinerja organisasi juga meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

### D. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi.

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

**Tabel 6.11 Uji Signifikansi Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi**

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	Kesimpulan
-----------------	---------------------	---------------------	------------

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,200	3,167	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel di atas dapat dilihat koefisien jalur penerapan *total quality management* terhadap kinerja organisasi sebesar 0,200 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* yang baik membuat kinerja organisasi cenderung tinggi. Selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  (3,167) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari penerapan *total quality management* terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika penerapan *total quality management* semakin baik maka cenderung kinerja organisasi juga semakin tinggi. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan *total quality management* terhadap kinerja organisasi.

## 5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

### 7.1 Kesimpulan

1. Secara simultan variabel penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi sebesar 41,6% dan sisanya sebesar 58,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti
2. Secara parsial variabel penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
3. Variabel penerapan budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan variabel penerapan pengendalian intern dan *total quality management*.

### 7.2 Implikasi Penelitian

1. Secara **teoritis**, penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya oleh peneliti yang tertarik untuk mendalami faktor-faktor (implementasi pengendalian internal, budaya organisasi dan *total quality management*) yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard*, di mana kebanyakan penelitian yang berkaitan dengan konsep tersebut diterapkan pada perusahaan, yang secara struktur dan aktivitas sudah sangat memadai.
2. Secara **praktik**, implikasi penelitian ini bagi muzaki, mustahik dan masyarakat luas, akan dapat meningkatkan kepercayaan dalam menyalurkan dana ZIS kepada LAZ. Dampak lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai model pengukuran kinerja LAZ dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dari model Rohm yang dianggap tepat untuk LAZ.
3. Secara **kebijakan**, implikasi penelitian ini bagi pengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat dan penilaian kinerja OPZ di Indonesia yaitu:

- a. Bagi **pemerintah** melalui kementerian Agama Republik Indonesia tentang peran regulator dan evaluator, sehingga LAZ akan memiliki kekuatan dari pemerintah dalam menjalankan UU No. 23 tahun 2011, khususnya berkaitan dengan penilaian kinerja LAZ.
- b. Bagi **Forum Zakat (FoZ)**, sebagai asosiasi LAZ di Indonesia, lebih memperketat aturan-aturan yang ada terkait dengan pengelolaan zakat bagi LAZ, sehingga pemberlakukan sanksi bagi LAZ yang berkinerja kurang baik, juga penerapan kode etik bagi amil zakat yang menjadi garda utama keberhasilan LAZ.
- c. Bagi **Ikatan Akuntan Indonesia (IAI)** untuk meneguhkan implementasi PSAK 109 sehingga laporan keuangan yang diterbitkan LAZ sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yang pada akhirnya akan menambah kepercayaan masyarakat dengan penyajian laporan keuangan informasi keuangan.

### 7.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah unit analisis yang dipilih hanya LAZ yaitu organisasi pengelola zakat yang berbasis masyarakat. Untuk menjadi model penilaian kinerja dengan balanced scorecard bagi organisasi pengelola zakat yang terdiri dari LAZ dan BAZNAS sebaiknya unit analisisnya adalah OPZ yang berbasis pemerintah dan masyarakat.

### Daftar Pustaka

- Apfelthaler Gerard, Hellen J Muller and Robert R Rehder. 2002. *Corporate Global Culture as Competitive Advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria*. *Journal of World Business* (JWB). P. 37.108
- 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. Hal. 16
- Christian Herdinata. 2008. **Good Corporate Governance Vs Bad Corporate Governance : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas**. Makalah ini disajikan dalam *The 2nd National Conference UKWMS Surabaya*, 6 September 2008. P.14-15
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commission 2004. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary**. COSO. September 2004. P. 13
- Flamholtz, Eric. 2001. **Corporate Culture and The Bottom Line**, *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, 2001 Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain 0263-2373/01. pp. 266–275
- Hoque Zahirul. 2003. **Total Quality Management and The Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationship and Dirrections for Research**. *Journal Critical Perspective on Accounting*.p.43
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2012. **Standar Akuntansi Keuangan**. Penerbit Salemba Empat. Jakarta p.319-2
- Kaplan. Robert and David P Norton. 1996. **The Strategy Focused Organization**. *Harvard Business School Press*. Boston. Massachusetts.p. 102
- .....1996,. **Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard**. Dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta
- ..... and Robbin Cooper. 1998. **Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance**. *Harvard Business School Press*. Boston

- Kreitner, Robert & Kinichi Angelo. 2008. *Organization Theory and The New Public Administration*. Boston. Allyn and Bacon Inc. 72
- Robbin, Stephen P. 2010. *Organization Theory, Structure, Design and Application. Seventh Edition, Prentice Hall International, Inc. United of America*. P. 210
- Rohm, Howard. (2004), *Improve Public Sector Result With A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. <http://www.balancedscorecard.org>.
- Samdin, 2002. **Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan**, Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta. H.19
- .....2002. **"Pengembangan Manajemen Basis"**. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta. H.23
- Tenner, Arthur R and Detoro Irving J. 2008. *Total Quality Management*. Adison-Wesley publishing company. USA.p.32
- Undang-Undang No 23 Tahun 2011 tentang **Pengelolaan Zakat di Indonesia**
- Zabid, Abdul Rahid, Murali Sambasivam and Juliana Johari. 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organization Commitment on Performance. The Journal of Management Development* N0.8. 56.

## Apendiks:

## I. Penerapan Pengendalian Intern

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
	<b>Lingkungan Pengendalian</b>												
1	Bagaimana <b>kepatuhan</b> komponen organisasi pada kode etik organisasi ?	Tidak Pernah Mematuhi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mematuhi
2	Bagaimana <b>kompetensi</b> bagian akuntansi dan audit internal dalam melakukan tugasnya ?	Tidak Kompeten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Kompeten
3	Bagaimana <b>kejelasan</b> tanggung jawab dewan wali amanah ?	Tidak Jelas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Jelas
4	Bagaimana <b>kinerja</b> komisi pengawas terhadap organisasi dan manajemen ?	Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Baik
5	<b>Bagaimana frekuensi</b> komisi pengawas menyelenggarakan rapat reguler dengan: a. Direktur Keuangan ?  b. Kepala Audit Internal?  c. Audit Eksternal ?	Tidak Pernah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sering Sekali
		Tidak Pernah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sering Sekali
		Tidak Pernah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sering Sekali
6	Apakah <b>struktur organisasi</b> dalam setiap bagian atau divisi <b>mencerminkan tanggung jawab dan wewenang</b> yang tepat ?	Tidak Mencerminkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mencerminkan
7	Bagaimana <b>kejelasan deskripsi pekerjaan</b> ( <i>job description</i> ) pada setiap bagian organisasi ?	Tidak Jelas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Jelas
8	Bagaimana <b>ketepatan kebijakan dan prosedur</b> organisasi untuk mempekerjakan, melatih dan	Tidak Tepat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Tepat

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
	mempromosikan para karyawan ?												
	<b>Penaksiran Risiko</b>												
9	Apakah organisasi <b>mempertimbangkan risiko</b> yang berasal dari <b>eksternal organisasi</b> ?	Tidak Pernah Mempertimbangkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mempertimbangkan
10	Apakah organisasi <b>mempertimbangkan risiko</b> yang berasal dari <b>internal organisasi</b> ?	Tidak Pernah Mempertimbangkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mempertimbangkan
11	Apakah organisasi <b>mempertimbangkan risiko salah saji</b> pada laporan keuangan ?	Tidak Pernah Mempertimbangkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mempertimbangkan
12	Apakah organisasi <b>mempertimbangkan risiko</b> yang berkaitan dengan <b>operasi luar negeri</b> termasuk dampaknya terhadap proses pelaporan keuangan ?	Tidak Pernah Mempertimbangkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mempertimbangkan
	<b>Aktivitas Pengendalian</b>												
13	Bagaimana <b>penerapan pengendalian</b> yang dijelaskan dalam kebijakan dan prosedur manual ?	Tidak Pernah Diterapkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Diterapkan
14	Bagaimana <b>kelengkapan kebijakan dan prosedur manual</b> organisasi sebagai upaya untuk mendukung operasional organisasi?	Tidak Lengkap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Lengkap
15	<b>Bagaimana frekuensi</b> organisasi melakukan evaluasi dalam setahun terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk diperbaiki secara teratur ?	Tidak Pernah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Sering
16	Bagaimana <b>ketepatan</b> manajemen mengambil tindakan <i>follow-up</i> atas penyimpangan yang terjadi ?	Tidak Tepat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Tepat
17	Bagaimana <b>kejelasan</b> prosedur dan kebijakan kerja ditetapkan, sehingga memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan secara efektif ?	Tidak Jelas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Jelas
	<b>Informasi dan Komunikasi</b>												
18	Bagaimana <b>fungsi</b> bagian pusat informasi sebagai penyedia informasi bagi organisasi ?	Tidak Berfungsi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Berfungsi
19	Bagaimana <b>penyampaian informasi</b> penting oleh bagian pusat informasi kepada orang yang berwenang ?	Tidak Pernah Disampaikan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Disampaikan
20	Apakah <b>laporan keuangan</b> disampaikan secara <b>tepat waktu</b> untuk pemerintah, lembaga terkait lainnya dan masyarakat ?	Tidak Pernah Tepat Waktu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Tepat Waktu

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
21	Bagaimana <b>respon</b> bagian pusat informasi terhadap kebutuhan informasi baru bagi organisasi ?	Merespon Negatif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Merespon dengan pemenuhan kebutuhan
22	Bagaimana <b>pengertian karyawan</b> tentang cara <b>menyampaikan penyelewengan</b> yang terjadi dalam organisasi kepada pihak yang berwenang ?	Tidak Mengerti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mengerti
	<b>Pemantauan</b>												
23	Bagaimana <b>frekuensi</b> internal auditor melakukan pemantauan terhadap keefektifan pengendalian intern ?	Tidak Pernah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Sering
24	Bagaimana <b>pemahaman karyawan</b> tentang kewajiban untuk menyampaikan kelemahan pengendalian intern organisasi kepada manajemen ?	Tidak Memahami	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Memahami
25	Apakah internal auditor <b>melaporkan keefektifan</b> pengendalian intern kepada pihak yang berwenang ?	Tidak Pernah Melaporkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Melaporkan
26	Bagaimana <b>akses</b> audit internal ke bagian yang berwenang?	Tidak Baik (tidak bisa mengakses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Baik
27	Bagaimana <b>kesesuaian</b> antara pekerjaan audit internal dengan kebutuhan organisasi ?	Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Sesuai

## II. Penerapan Budaya Perusahaan

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
	<b><i>Inovation and Risk Taking</i></b>												
1	Bagaimana <b>apresiasi manajemen</b> terhadap upaya perbaikan dan prestasi karyawan ?	Tidak Pernah Diapresiasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Diapresiasi
2	Bagaimana <b>kebebasan karyawan</b> dalam mengungkapkan ide dan melakukan inovasi dalam bekerja?	Tidak Bebas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Bebas

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
3	Bagaimana <b>kesesuaian</b> antara keputusan yang diambil karyawan dengan kewenangannya ?	Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Sesuai
4	Bagaimana <b>keberanian karyawan</b> dalam menghadapi tantangan kerjanya ?	Tidak Berani	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Berani
	<i>Attention to Detail</i>												
5	Bagaimana <b>transparansi</b> penerapan sistem informasi manajemen organisasi ?	Tidak Transparan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Transparan
6	Bagaimana <b>tanggapan manajemen</b> terhadap informasi yang sesuai dengan realitas pelanggan?	Menanggapi Negatif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Menanggapi dengan tindakan positif
7	Bagaimana <b>keakuratan</b> karyawan dalam bekerja ?	Tidak Akurat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Akurat
8	Bagaimana <b>tindak lanjut</b> manajemen pada setiap saran perbaikan bagi organisasi ?	Tidak Pernah Ditindaklanjuti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Ditindaklanjuti
	<i>Outcome Orientation</i>												
9	Bagaimana <b>perhatian karyawan</b> terhadap kepuasan pelanggan (muzaki dan mustahik) ?	Tidak Memperhatikan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Memperhatikan
10	Bagaimana <b>tanggung jawab karyawan</b> terhadap kualitas hasil kerjanya ?	Tidak Bertanggung Jawab	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Bertanggung Jawab
11	Bagaimana <b>dukungan karyawan</b> dalam pencapaian target organisasi secara optimal ?	Tidak Mendukung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendukung
12	Bagaimana <b>upaya karyawan</b> dalam meningkatkan produktivitas organisasi ?	Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat baik
	<i>People Orientation</i>												
13	Bagaimana <b>dukungan organisasi</b> dalam pengembangan keahlian karyawan ?	Tidak Mendukung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendukung
14	Bagaimana <b>keadilan</b> dalam pemberian kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan karir ?	Tidak Pernah Adil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Adil
15	Bagaimana <b>perlakuan organisasi</b> terhadap karyawan ?	Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Baik

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
16	Bagaimana <b>apresiasi organisasi</b> akan prestasi karyawan ?	Tidak Pernah Mengapresiasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mengapresiasi
	<b>Team Orientation</b>												
17	Bagaimana <b>koordinasi</b> antara organisasi dengan unit kerja ?	Tidak ada koordinasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Terkoordinasi
18	Bagaimana <b>penghargaan organisasi</b> terhadap perbedaan pendapat dalam kelompok kerja ?	Tidak Pernah Menghargai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Menghargai
19	Bagaimana <b>dukungan pimpinan</b> dalam kelancaran aktifitas kerja karyawan ?	Tidak Mendukung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendukung
20	Bagaimana <b>upaya pimpinan</b> dalam <b>mendukung karyawan</b> untuk bekerja secara efisien ?	Tidak Mendukung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendukung
	<b>Agressiveness</b>												
21	Bagaimana <b>dorongan organisasi</b> kepada karyawan untuk giat bekerja?	Tidak Mendorong	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendorong
22	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> dalam <b>memberikan wewenang dan tanggung jawab</b> sebagai sarana untuk memacu prestasi kerja ?	Tidak Pernah Memberi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Memberi
23	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> dalam <b>memberikan material rewards</b> kepada karyawan yang berprestasi tinggi ?	Tidak Pernah Memberi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Memberi
24	Bagaimana <b>dukungan pimpinan</b> terhadap karyawan untuk <b>berkompetisi</b> yang sehat dalam bekerja ?	Tidak Mendukung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendukung
25	Bagaimana <b>dorongan pimpinan</b> kepada karyawan untuk <b>bekerja</b> secara efisien ?	Tidak Mendorong	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Mendorong
	<b>Stability</b>												
26	Bagaimana <b>kesesuaian</b> keberadaan peraturan, prosedur dan sejenisnya dengan kebutuhan organisasi ?	Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Sesuai
27	Bagaimana <b>upaya pimpinan</b> untuk <b>menjaga kondisi kesehatan keuangan</b> organisasi agar aman untuk beroperasi ?	Tidak Menjaga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Menjaga
28	Bagaimana <b>supervisi pimpinan</b> terhadap hasil kerja karyawan ?	Tidak Pernah Disupervisi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Disupervisi



No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
10	Apakah organisasi <b>mengidentifikasi masalah</b> yang berkaitan terlebih dahulu sebelum jasa disampaikan ?	Tidak Pernah Mengidentifikasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mengidentifikasi
11	Apakah organisasi <b>mendokumentasikan seluruh</b> proses penyampaian jasa ?	Tidak Pernah Mendokumentasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mendokumentasi
12	Apakah <b>organisasi mengukur kinerja</b> berkaitan dengan kepuasan pelanggan ?	Tidak Pernah Mengukur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Mengukur
13	Apakah organisasi melakukan penyampaian jasa <b>sesuai dengan standar operasional prosedur</b> (pengendalian kualitas) ?	Tidak Pernah Sesuai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Sesuai
14	Apakah organisasi <b>memahami</b> berbagai masalah yang terjadi berkaitan dengan penyampaian jasa ?	Tidak Pernah Memahami	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Memahami
15	Bagaimana <b>upaya organisasi untuk mengimplementasikan</b> berbagai pemecahan masalah yang terjadi berkaitan dengan penyampaian jasa ?	Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Baik
16	Apakah organisasi <b>melakukan evaluasi</b> terhadap pemecahan masalah yang terjadi berkaitan dengan penyampaian jasa?	Tidak Pernah Melakukan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Melakukan
17	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> dalam mengembangkan ide baru ( <b>inovasi</b> ) yang berkaitan dengan pengembangan program penghimpunan dan penyaluran dana zakat ?	Tidak Inovatif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Inovatif
18	Apakah organisasi <b>mengevaluasi</b> ide baru yang berkaitan dengan pengembangan program penghimpunan dan penyaluran dana zakat ?	Tidak Pernah Dievaluasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Dievaluasi
19	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>memberikan jasa</b> yang dapat <b>memuaskan konsumen</b> (muzaki dan mustahik) ?	Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Baik

#### IV. Kinerja Organisasi

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
	<b>Perspektif Customers and Stakeholders</b>												
1	Apakah organisasi <b>melakukan standardisasi</b> kepuasan pelanggan secara baik bagi mustahik dan muzaki ?	Tidak Pernah Melakukan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Melakukan
2	Bagaimana <b>cakupan layanan</b> organisasi bagi mustahik	Tidak Luas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
	dan muzaki ?												Luas
3	Bagaimana <b>kualitas pelayanan</b> yang diberikan organisasi kepada mustahik dan muzaki ?	Tidak Berkualitas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Berkualitas
	<b>Perspektif Financial</b>												
4	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>meningkatkan pengumpulan dana zakat</b> melalui program-program pengumpulan dana zakat ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens
5	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>mengoptimalkan pendistribusian dana zakat</b> melalui program-program pendistribusian dana zakat ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens
6	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>melakukan efisiensi biaya</b> pada setiap aktivitasnya ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens
7	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>memaksimalkan pemanfaatan</b> berbagai fasilitas dalam rangka pengumpulan dan pendistribusian dana zakat ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens
	<b>Perspektif Internal Business Process</b>												
8	Bagaimana <b>variasi program</b> yang dibuat berkaitan dengan pengumpulan dan pendistribusian dana zakat ?	Tidak Variatif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Variatif
9	Bagaimana <b>pemanfaatan</b> sistem informasi manajemen oleh organisasi dalam <b>menjalankan operasionalnya</b> ?	Tidak Pernah Dimanfaatkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Dimanfaatkan
10	Bagaimana <b>pemanfaatan</b> sistem informasi manajemen dalam <b>merancang program</b> pengumpulan dan pendistribusian dana zakat ?	Tidak Pernah Dimanfaatkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Dimanfaatkan
11	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>menyesuaikan</b> program pengumpulan dan pendistribusian dana zakat dengan kebutuhan muzaki dan mustahik ?	Tidak Pernah Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Selalu Intens
	<b>Perspektif Employees and Organizational Capacity</b>												
12	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> dalam <b>membuat berbagai kegiatan atau program</b> yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian karyawan ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens
13	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> dalam <b>meningkatkan kemampuan</b> untuk membangun jaringan dalam rangka memajukan organisasi ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens
14	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> dalam <b>membuat berbagai</b>	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens

No	Pertanyaan	Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keterangan
	<b>fasilitas dan program</b> untuk meningkatkan kesejahteraan karwayannya ?												
15	Bagaimana <b>upaya organisasi</b> untuk <b>memberikan kepuasan</b> bagi karyawannya ?	Tidak Intens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Intens





IKATAN AKUNTAN INDONESIA  
Institute of Indonesian Chartered Accountants



KAPd



# Sertifikat



*Diberikan Kepada :*

**SRI FADILAH**

Sebagai :

**PENULIS ARTIKEL**

Judul Artikel :

**KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL BALANCED  
SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KEPERCAYAAN  
PUBLIK LEMBAGA AMIL ZAKAT**

**Simposium Nasional Akuntansi XX**

**"Harmonisasi Spirit Pandhalungan (Kebhinekaan) Untuk  
Penguatan Profesionalitas Akuntan Pendidik Menuju Indonesia Jaya"**

Diselenggarakan Oleh

**Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Pendidik**

Bekerjasama dengan

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember**

(Pada Tanggal 27 - 29 September 2017)

Jember, 29 September 2017

Prof. Dr. Nunuy Nur Afiah, S.E., M.Si., Ak., CA.

Ketua IAI KAPd

**SNA No : 482/SNA-XX/2017**

20

# KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL **BALANCED SCORECARD** UNTUK MENINGKATKAN KEPERCAYAAN PUBLIK LEMBAGA AMIL ZAKAT

Oleh :

**Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si. Ak.CA**

Alamat : Jl. Tamansari No. 1 Bandung  
e-mail : srifadilah71@yahoo.com

## PENDAHULUAN



Bagaimana kinerja organisasi dengan model balanced scorecard dilihat dari penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management pada organisasi pengelola zakat

## TUJUAN

Menjawab pertanyaan penelitian yaitu mengetahui pengaruh penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management pada organisasi pengelola zakat terhadap kinerja organisasi.

## METODE

### Metode Penelitian

Metode penelitian dan Teknik pengumpulan data	Penelitian yang bersifat penjelasan (explanatory research) Kuesioner, Wawancara (depth interview) dan Dokumentasi
Pengujian instrumen penelitian	1. Uji Validitas Korelasi <i>product moment</i> 2. Uji Reliabilita Koefisien korelasi <i>Sperman-Brown</i>
Target populasi dan teknik penentuan sampel	50 LAZ sebagai anggota aktif FoZ, <i>Proportional Stratified Random Sample</i>
Alat Analisis	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan pendekatan <i>partial least square</i> (PLS)

## Model Pengukuran dan Persamaan

- Untuk variabel latent implementasi pengendalian intern (reflektif)
 
$$\begin{aligned} X_{1,1} &= \lambda_1 PI + \delta_1 & X_{1,4} &= \lambda_4 PI + \delta_4 \\ X_{1,2} &= \lambda_2 PI + \delta_2 & X_{1,5} &= \lambda_5 PI + \delta_5 \\ X_{1,3} &= \lambda_3 PI + \delta_3 \end{aligned}$$
- Untuk variabel latent implementasi budaya organisasi (reflektif)
 
$$\begin{aligned} X_{2,1} &= \lambda_6 BO + \delta_6 & X_{2,5} &= \lambda_{10} BO + \delta_{10} \\ X_{2,2} &= \lambda_7 BO + \delta_7 & X_{2,6} &= \lambda_{11} BO + \delta_{11} \\ X_{2,3} &= \lambda_8 BO + \delta_8 & X_{2,7} &= \lambda_{12} BO + \delta_{12} \\ X_{2,4} &= \lambda_9 BO + \delta_9 \end{aligned}$$
- Untuk variabel latent implementasi *total quality management* (reflektif)
 
$$\begin{aligned} X_{3,1} &= \lambda_{13} TQM + \delta_{13} \\ X_{3,2} &= \lambda_{14} TQM + \delta_{14} \\ X_{3,3} &= \lambda_{15} TQM + \delta_{15} \end{aligned}$$
- Untuk variabel latent kinerja organisasi (reflektif)
 
$$\begin{aligned} Y_{1,1} &= \lambda_{16} KO + \varepsilon_1 & Y_{1,4} &= \lambda_{19} KO + \varepsilon_4 \\ Y_{1,2} &= \lambda_{17} KO + \varepsilon_2 \\ Y_{1,3} &= \lambda_{18} KO + \varepsilon_3 \end{aligned}$$

$$KO = \gamma_{1,1} PI + \gamma_{1,2} BO + \gamma_{1,3} TQM X_3 + \zeta_1$$

## HASIL

### Model Pengukuran

No.	Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
1.	Kinerja Organisasi (KO)	0,945	0,811
2.	Pengendalian Intern (PI)	0,959	0,825
3.	Budaya Organisasi (BO)	0,946	0,713
4.	<i>Total Quality Management</i> (TQM)	0,920	0,794

Pada tabel di atas dapat dilihat bobot faktor pada *Composite Reliability* dari variabel penelitian yang digunakan rata-rata di atas 0,90 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* minimal sebesar 0,794 menunjukkan bahwa minimal 79,4% informasi yang terkandung pada masing-masing indikator terwakili dalam masing-masing variabel penelitian.

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI->KO	0,225	0,077	2,930
BO->KO	0,336	0,096	3,512
TQM->KO	0,200	0,063	3,167

Variabel Laten	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
PI	0,225	10%	2,9%	12,9%
BO	0,336	16,6%	2,3%	18,9%
TQM	0,200	7,8%	2,0%	7,8%
<b>Total Pengaruh Secara simultan =</b>				<b>41,61%</b>

Secara simultan variabel penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan total *quality management* mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi sebesar 41,6% dan sisanya sebesar 58,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Di antara ketiga variabel eksogen, penerapan budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling besar terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Simultan	F <sub>hitung</sub>	F <sub>0,05 (3;37)</sub>	Kesimpulan
41,6%	8,785	2,859	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel di atas dapat dilihat nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 8,785 lebih besar dari F<sub>tabel</sub> (2,859), karena nilai F<sub>hitung</sub> lebih besar dari F<sub>tabel</sub> maka pada tingkat kepercayaan 90% dapat disimpulkan secara simultan penerapan pengendalian intern, budaya organisasi, dan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* diterapkan secara optimal maka kinerja organisasi cenderung akan meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja organisasi.

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	Kesimpulan
0,225	2,930	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	Kesimpulan
0,336	3,512	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	Kesimpulan
0,200	3,167	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

## KESIMPULAN

- Secara simultan variabel penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi sebesar 41,6% dan sisanya sebesar 58,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti
- Secara parsial variabel penerapan pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
- Variabel penerapan budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan variabel penerapan pengendalian intern dan total quality management.

## KEYWORDS

Zakat, Organisasi Pengelola Zakat dan *Balanced Scorecard*

## REFERENCES

- Apfelthaler Gerard, Hellen J Muller and Robert R Rehder. 2002. *Corporate Global Culture as Competitive Advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria*. Journal of World Business (JWB). P. 37. 108
- 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. Hal. 16
- Christian Herdinata. 2008. *Good Corporate Governance Vs Bad Corporate Governance : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas*. Makalah ini disajikan dalam *The 2nd National Conference UKWMS Surabaya*, 6 September 2008. P.14-15
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commission 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*. COSO. September 2004. P. 13
- Flamholtz, Eric. 2001. *Corporate Culture and The Bottom Line*, *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, 2001
- Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain 0263-2373/01. pp. 266–275
- Hoque Zahirul. 2003. *Total Quality Management and The Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationship and Directions for Research*. *Journal Critical Perspective on Accounting*. p. 43
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2012. *Standar Akuntansi Keuangan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta p.319-2
- Kaplan. Robert and David P Norton. 1996. *The Strategy Focused Organization*. *Harvard Business School Press*. Boston. Massachusetts.p. 102.
- .....1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta
- ..... dan Robbin Cooper. 1998. *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. *Harvard Business School Press*. Boston
- Kreitner. Robert & Kinichi Angelo. 2008. *Organization Theory and The New Public Administration*. Boston. *Allyn and Bacon Inc*. 72
- Robbin, Stephen P. 2010. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. *Seventh Edition, Prentice Hall International, Inc. United of America*. P. 210
- Rohm. Howard. (2004). *Improve Public Sector Result With A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. <http://www.balancedscorecard.org>.
- Samdin, 2002. *Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan*. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta. H.19
- .....2002. *"Pengembangan Manajemen Basis"*. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta. H.23
- Tenner, Arthur R and Detero Irving J. 2008. *Total Quality Management*. Adison-Wesley publishing company. USA.p.32
- Undang-Undang No 23 Tahun 2011 tentang *Pengelolaan Zakat di Indonesia*
- Zabid, Abdul Rahid, Murali Sambasivam and Juliana Johari. 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organization Commitment on Performance*. *The Journal of Management Development* N0.8. 56.

