

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN HIBAH BERSAING
(TAHUN KEDUA)**



**PENILAIAN KINERJA ORGANISASI MENGGUNAKAN MODEL
BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA
PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT**

Ketua : Kania Nurcholisah, SE. M.Si. Ak .CA (0408027402)
Anggota: Dr. Sri Fadilah, SE.M.Si.Ak.CA (0403017103)
Rini Lestari, SE. M.Si. Ak.CA (0429037502)

Tahun Ke Kedua Dari Rencana Dua Tahun

**UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG
JUNI 2016**

RINGKASAN

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan (tahun kedua) dari penelitian tentang model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* pada organisasi pengelola zakat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* yang dihasilkan dari penelitian tahun pertama, sebagai model penilaian kinerja yang implementatif. Model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* akan efektif jika ditopang 3 pilar yaitu implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management*. Hal tersebut didasarkan pada latar belakang penelitian yaitu terdapat masalah pada kinerja organisasi pengelola zakat yang masih dianggap rendah.

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis yang menjelaskan model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* yang akan diterapkan pada organisasi pengelola zakat. Metode penelitian tersebut didukung dengan teknik pengumpulan data, yaitu Forum Group Discussion (FGD), Sarasehat, Wawancara dan dokumentasi.

Variabel eksogen terdiri dari (1) Implementasi pengendalian intern yang diukur berdasarkan dimensi: lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan. (2) Implementasi budaya organisasi yang diukur berdasarkan dimensi: *inovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, agresiveness dan stability*. Dan (4) Implementasi *total quality management* yang diukur berdasarkan: berorientasi pada kepuasan pelanggan, pemberdayaan dan pelibatan karyawan dan perbaikan yang berkesinambungan. Variabel endogen yaitu kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* yang diukur berdasarkan dimensi: Perspektif *customers and stakeholders*, Perspektif *financial*, Perspektif *internal business process* dan Perspektif *employees and organization capacity*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* ternyata dapat diimplementasikan pada organisasi pengelola zakat baik secara komprehensif maupun sebagian, yang akan tergantung pada kondisi kelembagaan masing-masing organisasi pengelola zakat. Pada umumnya LAZ lebih siap mengimplementasikan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dibandingkan BAZNAS karena sebagai OPZ yang berbasis civil society telah dikelola secara profesional dan lebih independen, juga kesadaran akan kepercayaan masyarakat berasal dari kematangan lembaganya. Untuk BAZNAS ditingkat provinsi lebih siap menerapkan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* di bandingkan BAZNAS kota dan kabupaten. Hal tersebut disebabkan kesiapan sumber daya manusia dan kematangan lembaga. Dalam hal ini SDM dan kematangan lembaga BAZNAS di tingkat provinsi lebih baik.

Terdapat beberapa luaran yang sudah dihasilkan sebagai karya hasil penelitian ini yaitu:

1. Artikel berjudul *BALANCED SCORECARD: To improve Customer Trust*. Akan diterbitkan *Research Journal of Finance and Accounting: Publisher: International Institute for Science, technology & Education (IISTE)*. Garde: Terindeks Index Copernicus International, Ulrichs etc. Sudah diterima.

2. Artikel berjudul: Konstruksi Model Penilaian Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Pada diterbitkan pada Jurnal MIMBAR Unisba: Jurnal Sosial dan Pembangunan Jurnal Terakreditasi: SK Dikti No.64a/Dikti/Kep/2010. ISSN: 0215-8175. Dimasukkan ke redaksi sedang direview (*Reviewed*).
3. Buku Teks berjudul *Balanced Scorecard: Model Penilaian Kinerja Organisasi Pengelola Zakat*, Saat ini sudah diterbitkan dengan ISBN: 978-602-72521-6-5 Penerbit Manggu Makmur Tanjung Sari Bandung Tahun 2016, terdiri dari 140 Halaman, dengan pengantar prof. Dr. KH. Didin Hafidhuddin M.Sc (Dekan Fakultas Pascasarjana UIKA Bogor dan Expert di bidang perzakatan di Indonesia)
4. Draft Buku Panduan Penilaian Kinerja Dengan Model *Balanced Scorecard*: Akan diusulkan (sesuai masukan kegiatan sarasehan) menjadi buku panduan baku penilaian kinerja bagi BAZNAS kota dan kabupaten se-Jawa Barat Khususnya (*pilot project*) dan seluruh Indonesia pada umumnya

Kata kunci: Zakat, Lembaga Amil Zakat dan Kinerja Organisasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Zakat menjadi isu yang yang ramai dibicarakan pada beberapa tahun terakhir, khususnya berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. Hal tersebut dipicu dengan dikeluarkannya UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya penghimpunan zakat. Dilihat dari berbagai sumber, potensi penghimpunan zakat diperkirakan lebih dari 217 triliun. Tentu saja potensi tersebut menjadi harapan bagi bangsa ini untuk menggunakan dana zakat sebagai media pembangunan dan pengembangan bangsa ini. Dampak lain dari dikeluarkannya undang-undang tentang pengelolaan zakat yaitu menjamurnya pendirian lembaga pengelola zakat yang didirikan oleh masyarakat sebagai bentuk gerakan *civil society*. Dengan banyak berdirinya LAZ, dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam menyalurkan dana zakatnya selain kepada BAZ yang sudah ada (pemerintah). Selain itu LAZ ini pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. Di sisi lain terdapat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) baik di tingkat pusat maupun daerah provinsi/kota/kabupaten yang memang keberadaannya disesuaikan dengan tingkat pemerintahan. Juga terdapat Unit Pengumpul Zakat (UPZ) baik di bawah organisasi pemerintah maupun swasta.

Hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya UU pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya Organisasi Pengelola zakat (OPZ) yaitu BAZNAS/LAZ/UPZ ternyata berdampak pada kesadaran masyarakat yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan survei *Public Interest Research and Advocacy Center* (PIRAC) melaporkan bahwa tingkat kesadaran muzaki meningkat dari 49,80 % di tahun 2004 menjadi 55 % di tahun 2007. Hal ini berarti dalam kurun waktu 3 tahun terjadi peningkatan sebesar 5,20 % kesadaran berzakat dalam masyarakat (khususnya muzaki). Selanjutnya jika 5,20 % itu dikalikan dengan populasi muzaki di Indonesia, maka terdapat lebih dari 29 juta keluarga sejahtera yang akan menjadi warga sadar zakat. Di sisi lain saat ini, diperkirakan hanya ada sekitar 12 – 13 juta muzaki yang membayar zakat lewat LAZ, berarti masih ada lebih dari separuh potensi zakat yang belum tergarap oleh LAZ. Gambaran tersebut harus dipandang sebagai tantangan bagi lembaga pengelola zakat khususnya LAZ untuk memperbaiki kinerjanya. Tantangan tersebut harus disikapi sebagai upaya perbaikan bagi LAZ untuk lebih profesional dalam melakukan kegiatannya baik secara lembaga maupun operasional yaitu pengelolaan zakat yang profesional. Hal tersebut sangat disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia seperti digambarkan dalam uraian sebelumnya, jika tidak dikelola dengan baik, dampak jangka panjangnya yaitu kemiskinan, akan tetap menjadi masalah yang lambat untuk dipecahkan oleh pemerintah. Adapun tingkat realisasi dana zakat yang bisa dihimpun 2% atau sekitar 2 triliun. Dengan kesenjangan yang sangat besar antara potensi yang sangat besar dan realisasi penghimpunan yang sangat kecil, tentu saja harus dipandang kinerja organisasi pengelola zakat yang masih kurang.

Berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal yang berdampak pada kinerja organisasi yang masih sangat rendah, dilakukan CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:11-16) telah terangkum ke dalam tujuh permasalahan utama yaitu:

1. Permasalahan Kelembagaan

Lembaga pengelolaan zakat saat ini tidak memiliki fungsi, kedudukan dan kewenangan yang jelas. Seringkali terjadi tumpang tindih antara tugas BAZNAS dan LAZ. Tidak terjalinnya hubungan dan koordinasi yang efektif antara BAZNAS dan LAZ di tingkat pusat dan daerah. Pengelolaan zakat masih dikelola tanpa adanya jaringan yang resmi.

2. Permasalahan Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan zakat yang ada masih memiliki beberapa keterbatasan dan perdebatan terkait dengan kedudukan BAZNAS dengan LAZ dan UPZ.

3. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat

4. Pengawasan dan Pelaporan

Belum diterapkannya mekanisme melalui SIMBA yang jelas mengenai pelaporan keuangan dan kegiatan penyaluran zakat oleh amil zakat.

5. Korelasi Zakat dengan Pajak

6. Peran Serta Masyarakat

Kenyataan pada uraian sebelumnya, menjadi sangat disayangkan karena akan berdampak pada kurang berkembangnya institusi lembaga zakat dari sudut kinerja

organisasi. Untuk itu, akan menjadi tantangan bagi OPZ dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, banyak hal yang harus dibenahi sebagai upaya pengelolaan dana zakat, infak dan shadaqah (ZIS) mulai dari perangkat perundang-undangan hingga mempersiapkan sarana dan prasarana yang memadai berkaitan dengan pengelolaan dana ZIS.

Sebenarnya dengan kurang berhasilnya LAZ sebagai lembaga yang memiliki wewenang untuk menghimpun dan mendistribusikan dana ZIS bukan berarti umat Islam tidak membayar zakat, tetapi belum terorganisirnya pengelolaan dana ZIS tersebut. Disinyalir timbulnya masalah tersebut dikarenakan kurangnya kepercayaan masyarakat kepada LAZ dalam mengelola dana ZIS. Hal tersebut dapat dilihat dari banyak umat Islam yang mendistribusikan sendiri kepada keluarga dekat. Tentu hal ini tidak salah tetapi upaya mengentaskan kemiskinan secara jangka panjang tidak tercapai. Untuk itu, dibutuhkan peran masyarakat terkait mekanisme pengawasan zakat tersebut.

Untuk mendukung hal tersebut, harus ditingkatkannya kinerja LAZ. Untuk menciptakan organisasi yang mampu berkinerja baik dan maksimal, salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan yaitu mendisain dan mengimplementasikan pengendalian intern. Pengendalian intern, khususnya untuk organisasi pengelola dana ZIS, merupakan suatu media untuk menjembatani kepentingan mustahik dan muzaki dan manajemen. Konsumen merupakan pihak yang memiliki sumber daya yang diserahkan dan dipercayakan kepada manajemen sebagai tempat atau pihak yang terpercaya dalam penyaluran dana ZIS dan muzaki adalah pihak yang menerima sumber daya yang dititipkan mustahik sebagai upaya penyaluran dana ZIS. Adapun manajemen LAZ adalah pihak yang mengelola dan mengendalikan sumber daya serta sebagai amanah konsumen

mustahik untuk disalurkan kepada konsumen muzaki. Selanjutnya pengendalian intern (*internal control*) merupakan perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis untuk mempertahankan aset-aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial. Dengan demikian pengendalian intern dapat mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengawasan dan pelaporan dalam rangka menciptakan akuntabilitas dan transparansi yang diharapkan masyarakat.

Dengan demikian pengendalian intern, diharapkan mampu menjadikan LAZ sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional melalui aktivitas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat sehingga berdampak pada kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Lebih lanjut, pengendalian intern merupakan media yang dapat menghindari kekeliruan yang diturunkan dalam bentuk kebijakan, metode, prosedur, program dan alat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memantau dan mengevaluasi apakah informasi yang diberikan dapat dipercaya, apakah pelaksanaan operasi dan aktivitas telah berjalan hemat, efektif dan efisien serta adanya kepatuhan dari para pelaksana dalam menjalankan aktivitasnya. Pengendalian intern yang memadai, dapat memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai berdasarkan prinsip kehematan, efektifitas dan efisiensi usaha lewat suatu pengelolaan organisasi secara baik, yang akhirnya organisasi mampu mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi dapat divisualisasikan dalam bentuk kinerja bisnis, baik kinerja keuangan maupun non kinerja keuangan. Hal tersebut didukung dengan hasil riset Suryo Pratolo (2006:222), bahwa terdapat pengaruh langsung pengendalian intern pada penerapan

prinsip-prinsip *good corporate governance* dan pengaruh langsung dan tidak langsung pengendalian intern terhadap kinerja organisasi.

Selanjutnya, penelitian Hiro Tugiman (2000:131-180) terhadap 102 BUMN dan BUMD di Indonesia, yang membuktikan secara kuantitatif pengendalian intern dalam organisasi sangat signifikan pengaruhnya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengendalian intern pengaruhnya sangat besar. Teori-teori akuntansi yang berkembang sebagian besar ditujukan untuk perusahaan atau organisasi yang *profit oriented*. Ini tidak berarti organisasi nirlaba, termasuk LAZ, lembaga sosial, instansi pemerintah, dan lembaga perwakilan rakyat tidak wajib dikelola dengan baik. Organisasi nirlaba dan organisasi apapun wajib dikelola berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi yang baik.

Dari kelima komponen pengendalian intern, komponen *control environment* atau lingkungan pengendalian, merupakan pondasi dari komponen pengendalian intern lainnya. Lingkungan pengendalian merupakan kondisi obyektif yang ada pada organisasi. Kondisi ini sebagian besar ditentukan oleh pimpinan organisasi, di mana lingkungan pengendalian meliputi nilai integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, partisipasi dewan pengawas, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia (Arens et al: 2010:274-276).

Pilar yang kedua yang mengkonstruksi kinerja LAZ adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan berreaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Kreitner dan

Kinicki (2003:72), 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 (2001:273) 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 (*good governance*). 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). Hal tersebut menjadikan semua komponen LAZ, seharusnya memiliki nilai dan pemikiran yang sama untuk dapat saling mengikat dalam rangka meningkatkan prestasi dalam mewujudkan kinerja organisasi yaitu menjadikan LAZ sebagai organisasi yang profesional.

Kemudian, salah satu model yang bisa diterapkan untuk mendukung upaya pencapaian potensi zakat di Indonesia adalah dengan mengimplementasikan model *Total Quality Management* (TQM) sebagai pilar ketiga. TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha 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. Hal tersebut senada dengan hasil riset Hoque Zahirul (2003:563), yaitu terdapat pengaruh implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan penilaian kinerja *balanced scorecard* (BSC). 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. LAZ menjadi alternatif yang telah dikenal masyarakat dalam mengelola zakat secara profesional, transparan dan akuntabel. Untuk mampu mengoptimalkan kegiatan penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat maka LAZ harus mampu mencapai kinerja dengan maksimal.

1.2 Urgensi Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, urgensi penelitian ini, berawal dari berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal. Penelitian yang dilakukan sebelumnya, belum mengkaji variabel secara multidisiplin dan simultan yang mempengaruhi kinerja organisasi, maksudnya adalah hanya meneliti dari masing-masing variabel secara terpisah. Penelitian ini adalah akan melihat bagaimana pengaruh variabel pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Amil Zakat dalam meningkatkan daya saingnya.

Penelitian pada tahun pertama sudah menghasilkan draft model penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk organisasi pengelola zakat. Untuk model penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada organisasi pengelola zakat yang dapat meningkatkan daya saing organisasi pengelola zakat, harus didukung dengan tiga pilar yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*.

Selanjutnya, model penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat benar-benar bisa diterapkan maka harus dilakukan pengujian pada model tersebut dengan melakukan *Forum Group Discussion* (FGD) dan sarasehan untuk mendapatkan masukan-masukan sebagai informasi tambahan yang melengkapi model penilaian kinerja dan bersifat implementatif.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dan urgensi penelitian yang dikemukakan sebelumnya, maka identifikasi masalah yang diajukan dalam penelitian ini bagaimana memperoleh masukan-masukan untuk meyakinkan bahwa draft model tersebut dapat diterapkan pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada khususnya dan Badan Amil Zakat (BAZ) pada umumnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengendalian Intern

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Intern

Menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO.1994:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2014:319.2), 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*
- 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*). 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. 2004:32). 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 (2002:195), 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.2014:801-1).

2.1.1.3 Komponen Pengendalian Intern

Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, yaitu: (a) efektifitas dan efisiensi kegiatan; (b) keandalan informasi; dan (c) ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku, manajemen harus menerapkan komponen-komponen pengendalian intern dalam setiap kegiatannya. Terdapat hubungan langsung antara tujuan yang dicapai dan komponen pengendalian intern (IAI.2014:319.2). Berikut penjelasan masing-masing komponen pengendalian intern.

1. Lingkungan pengendalian (*Control environment*)

COSO (1994:23) 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.* Terdapat tujuh faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu perusahaan (IAI.2014:319.24), 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. Perubahan yang cepat dan tidak ditanggapi dengan tepat merupakan sumber dari berbagai risiko bisnis. Robert Tampubolon (2005:3) dalam Suryo Pratolo (2006:34), lebih rinci mendefinisikan risiko merupakan akibat dari ketidakpastian lingkungan, karena kejadian di masa depan tidak dapat diprediksi secara pasti. Setiap kejadian akan berpengaruh signifikan terhadap organisasi dan tujuannya. 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.2014:319.26). 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.

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.

3. Aktivitas pengendalian (*Control activity*)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO.1994:49) memberikan definisi aktivitas pengendalian sebagai aktivitas pengendalian merupakan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang membantu untuk memastikan bahwa perintah manajemen dilaksanakan. Definisi yang sama juga dikemukakan oleh IAI (2014.319.7) 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.1994:49). Aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur menyangkut: (1) pemisahan tugas; (2) pemrosesan informasi; (3) pengendalian secara fisik; dan (4) telaah kinerja (COSO.1994:50). 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 semestinya 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).

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu (IAI.2014:319). 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, objektivitas dan bebas dari konflik kepentingan, memiliki kualifikasi dan memiliki sumber daya yang memadai untuk memungkinkan personel tersebut melakukan tugas yang dibebankan.

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 Robbin (2001:510) 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.

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 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 (2001:510) 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.

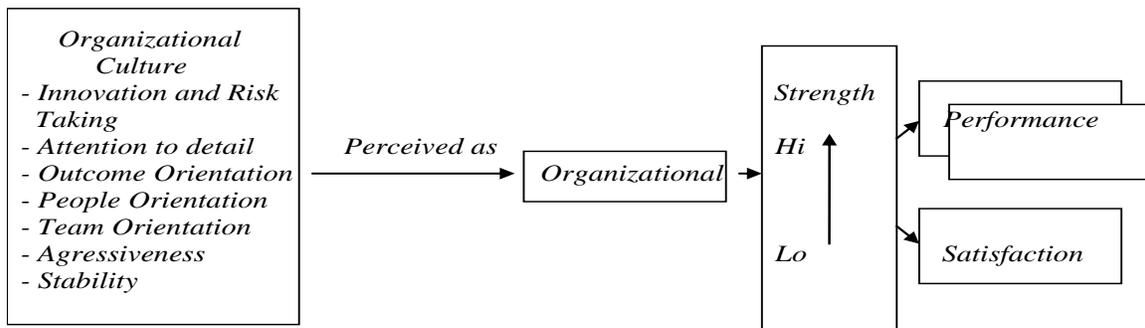
f. *Agresiveness*

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.2002:265

Gambar 2.1

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Gambar 2.1, melukiskan bahwa para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai 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. 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*).

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. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2001:13) bahwa: “*TQM, a philosophy of management that is driven by the constant attainment of customer satisfaction through the continuous improvement of all organizational process*”. 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.

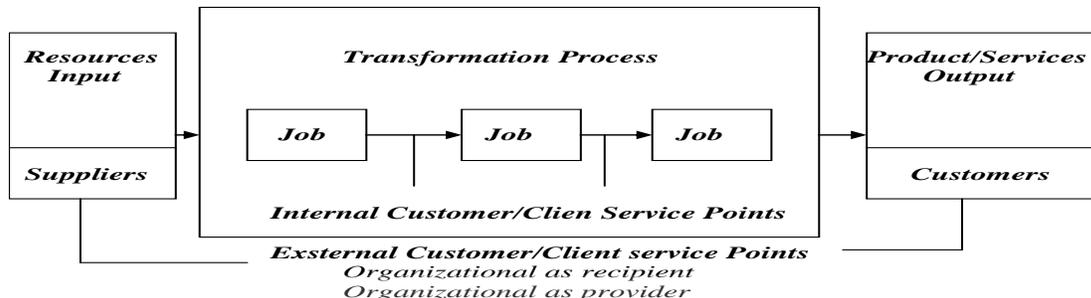
2.1.3.2 Komponen *Total Quality Management*

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. Selanjutnya, menurut Tenner dan Detoro (1993:32), 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. 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 (1993:32) 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 met every time if the organization as a whole is going to meet the needs of the external customer”

Lebih lanjut Tenner dan Detoro (1993:51-93) dalam Gunariato (2005:45) 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. Kemudian, menurut Tenner dan Detoro (1993:179-182), 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*)
- a. 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.

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

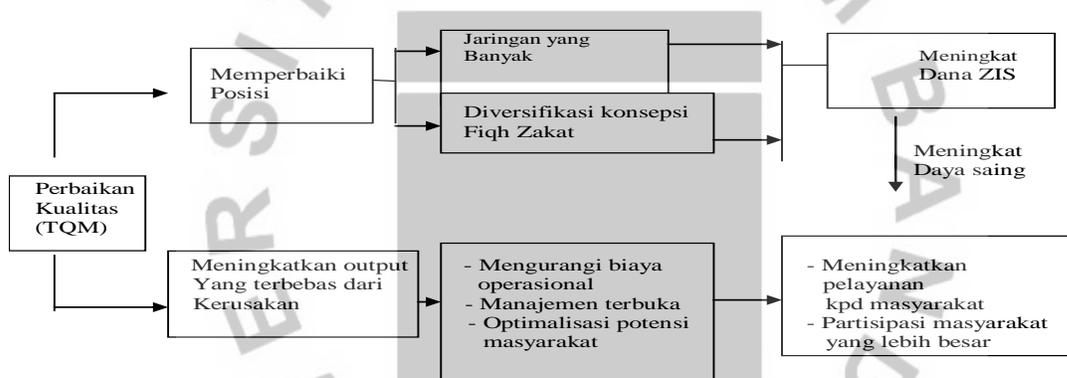
Keseimbangan perbaikan kualitas menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas secara berkelanjutan (dalam metode penelitian yang lebih baik), baik dalam proses administratif maupun proses teknis. Falsafah yang mendasari prinsip ini adalah adanya konsep bahwa organisasi merupakan proses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

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:1996:10) 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 meningkat

kan kualitas bisa dengan memperbaiki posisi organisasi dan meningkatkan output yang terbatas dari kerusakan. Upaya memperbaiki posisi bisa dilakukan dengan memperbaiki jaringan yang banyak atau membuat kantor cabang dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat. Kedua upaya 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.

2.1.4 Kinerja Organisasi

2.1.4.1 Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang organisasi dari berbagai perspektif secara simultan. Menurut Kaplan dan Cooper (1998:87) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: *a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*. Berdasarkan kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Dalam pengukuran kinerja akan memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan *balanced scorecard* memiliki nilai inovatif yaitu sistem dan mekanismenya memungkinkan terjadinya proses belajar strategik. Melalui penerapan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi melakukan proses belajar dalam tingkatan eksekutif. Dengan *balanced scorecard* manajemen organisasi dapat memonitor dan

menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan, dan apabila diperlukan, membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri. *Balanced scorecard* bukan hanya merupakan sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktikal, tetapi menggunakan sistem manajemen strategi, yaitu untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang. Tujuan *Balanced scorecard* dijabarkan dari visi dan strategi organisasi sehingga memungkinkan fleksibilitas. *Balanced scorecard* yang disusun dengan baik haruslah mencerminkan hubungan sebab akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan, yang mencakup estimasi dari waktu, respons dan besarnya hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard*. Kadang-kadang, organisasi telah melakukan dalam faktor pemicu, tetapi gagal mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini memberikan indikasi bahwa teori yang mendasari strategi yang ditetapkan mungkin tidak tepat, sehingga perlu strategi baru dengan mempelajari hubungan antara pengukuran strategi dalam *balanced scorecard*

2.1.4.2 Perspektif Yang Diukur Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan

Pendekatan *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran keberhasilan kinerja organisasi berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* dibagi dalam empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1998:4), yaitu:

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi yang dapat memberikan

perbaikan mendasar. Perbaikan tersebut tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk: *Gross Operating Income*, *Return on Investment (ROI)* atau *Economic Value Added (EVA)*. Untuk LAZ, perspektif keuangan bisa berupa: jumlah dana zakat yang dihimpun dan jumlah dana zakat yang disalurkan (Samdin:2002:5).

Menurut Mulyadi (2002:331), ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar perspektif keuangan. Peningkatan *financial return* ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional, seperti;

- a. Meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa.
- c. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel

B. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Penilaian kinerja yang kedua dari *balanced scorecard* adalah pelanggan. Kinerja ini dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Sebelum tolok ukur kinerja ditetapkan, Kaplan dan Norton (1998:63-91), menyarankan agar organisasi menetapkan terlebih dahulu segmen pelanggan atau calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*.. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu: (1). *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran sebagai berikut: *Market Share*, *Customer Retention*, *Customer Acquisition*, *Customer Satisfaction* dan *Customer*

Profitability. (2). *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut berikut: *Product/service Attributes*, *Customer Relationship*, dan *Image and Reputation*.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Penilaian *balanced scorecard* yang ketiga adalah proses bisnis internal. Agar dapat menentukan tolok ukur kinerja ini, manajemen organisasi pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam organisasi. Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahapan, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada tahap inovasi organisasi perlu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan (baik pelanggan yang sekarang dimiliki maupun para pelanggan potensial, di masa kini dan mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tahapan inovasi adalah tahapan penelitian dan pengembangan produk, karena mayoritas inovasi berada pada fungsi litbang organisasi.

Analisis proses bisnis internal organisasi dengan menggunakan analisis *value Chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang harus diunggulkan organisasi. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang mengetahui misi organisasi yang mungkin tidak dilakukan oleh konsultan luar. Selanjutnya proses purna jual, di mana proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktifitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Organisasi dapat mengukur

apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*

Perspective

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam perspektif ini, organisasi melihat tolok ukur berikut: *Employee Capability; Information System Capabilities; Motivation, Empowerment dan Alignment*

2.1.4.3 Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat dengan *Balanced Scorecard*

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* dinilai tepat untuk organisasi publik, karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Meskipun konsep *balanced scorecard* lahir di dunia bisnis, organisasi publik juga dapat mengadopsi konsep *balanced scorecard* dengan beberapa modifikasi. Pengadopsian *balanced scorecard* ke dalam organisasi publik bertujuan

untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, karena kasus di beberapa organisasi besar yang menerapkan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang komprehensif dan *powerful* untuk mendorong kinerja organisasi. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang dilandasi oleh revolusi teknologi informasi dan persaingan usaha yang semakin turbulen (berubah-ubah). Secara umum hal yang berkaitan dengan *balanced scorecard*, berikut:

- a. Merupakan penerjemahan dari visi, misi organisasi ke dalam strategi.
- b. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
- c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

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

mengevaluasi perjalanan organisasi melalui lingkungan yang kompetitif dan merupakan ukuran kinerja masa lalu yang didasarkan pada data akuntansi historis. Kaplan dan Norton (1998:102) 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 *employess and organization capacity*. *Balanced scorecard* membuat keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, ukuran kinerja masa lalu (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*), dan ukuran kinerja internal dan eksternal.

Kerangka *balanced scorecard* tersebut tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda, Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah perspektif finansial, maka dalam organisasi publik tumpuannya adalah perspektif *customers & stakeholders*, karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi publik mengenai perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Rerangka *Balanced Scorecard* Sektor Bisnis dan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Bisnis	Sektor Publik
<i>Customers & Stakeholders (customer)</i>	Bagaimana <i>customers & stakeholders</i> melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
<i>Financial</i>	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya?

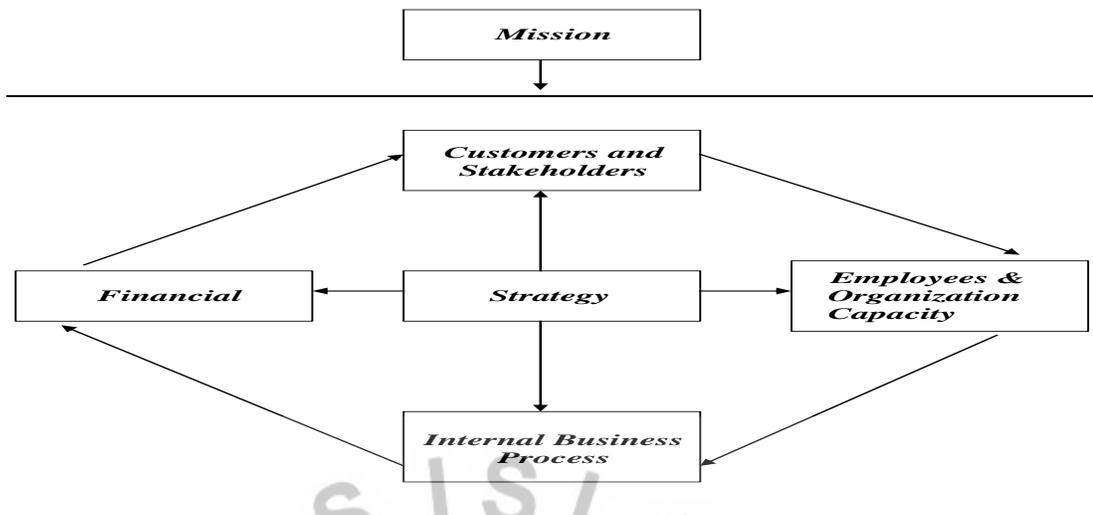
Perspektif	Sektor Bisnis	Sektor Publik
		Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
<i>Internal business process</i>	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
<i>Employees and organization capacity (growth and learning)</i>	Bagaimana kita terus memperbaiki & menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi <i>customers dan stakeholders</i> ?

Sumber: Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi:2007)

Berdasarkan tabel di atas, Rohm (2004) dalam Imelda R.H.N (2004:118), menunjukkan bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi sektor publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Perubahan kerangka kerja (*framework*) di mana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani.
- b. Perubahan posisi antara perspektif *financial* dan perspektif *customers*.
- c. Perspektif *customers* berubah menjadi perspektif *customers and stakeholders*,
- d. Perubahan perspektif *learning and growth* berubah menjadi perspektif *employees and organizational capacity*.

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



Sumber: Rohm. Howard (2004)

Gambar 2.4
Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik

Adapun penjelasan masing-masing perspektif dari gambar 2.4 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 badan amil 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* (Kepuasan *customers and stakeholders*).
2. *Service coverage* (Cakupan pelayanan).

3. *Quality and standards* (Kualitas dan standar pelayanan).

b. Perspektif *Financial*

Perspektif keuangan dalam organisasi publik adalah untuk menjawab bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya pengelola dan bagaimana kita melihat pembayar zakat?. Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber dana finansial yang utama yaitu para muzaki (khusus untuk LAZ). Dengan demikian LAZ harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan muzaki, yaitu mengharapkan zakat yang telah dikeluarkannya itu digunakan secara ekonomi, efisien, dan efektif, serta memenuhi harapan prinsip transparan dan akuntabilitas publik. Meskipun organisasi seperti LAZ tidak mengejar laba, namun LAZ perlu berupaya bagaimana meningkatkan pendapatan yang berasal dari dana ZIS (zakat, infak dan shadaqah) dan mengurangi biaya pengelolaan secara berkelanjutan atau tingkat efektivitas pelayanan yang diberikan oleh LAZ. Dengan demikian pada perspektif keuangan dapat digunakan ukuran:

1. *Cost of service* (Biaya pelayanan)/*Effectivity of services* (Efektivitas pelayanan)
2. *Utilization rate* (Tingkat pemanfaatan)

c. Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif proses bisnis internal berupaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam perspektif proses bisnis internal organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keuangan organisasi yang baik. Pertanyaan yang harus dijawab oleh

organisasi adalah: “(1) kita harus unggul di bidang apa?; dan (2) bagaimana kita membangun keunggulan?”. Pencapaian tujuan strategik pada perspektif ini akan berdampak pada kepuasan *customers and stakeholders*. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada proses bisnis internal misalnya peningkatan proses pelayanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan *customers and stakeholders* secara langsung akan mempengaruhi kepuasan *customers and stakeholders* dan secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja keuangan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pada perspektif *internal business process* organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Pada LAZ keunggulan organisasi dapat didesain dari inovasi produk yang dapat memuaskan muzaki dan memberdayakan mustahik, serta pengembangan jaringan sistem informasi yang dapat memudahkan muzaki untuk menyalurkan zakatnya dan memudahkan mustahik menerima zakat. Dengan demikian pada perspektif proses bisnis internal dapat digunakan ukuran sebagai berikut:

1. *Inovation of product* (Inovasi produk baik produk penghimpunan dana ZIS maupun produk pendistribusian dana ZIS).
2. *Management Information System* (Sistem Informasi Manajemen).

d. Perspektif *Employees and Organization Capacity*

Perspektif *internal business process* dan perspektif *customers and stakeholders* dalam *balanced scorecard* akan mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah

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

1. *Skill coveraga* (Cakupan penguasaan keahlian)
2. *Personel income dan walfare* (Pendapatan dan kesejahteraan)
3. *Personel satisfaction* (Kepuasan para pegawai)

Untuk mengimplementasikan *balanced Scorecard* pada Organisasi Pengumpul Zakat (OPZ) seperti LAZ dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.2
Kerangka Implementasi Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*
Untuk Organisasi Pengelola Zakat

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
<i>Customers and Stakeholder</i>	Adanya peningkatan umat Islam yang menjadi muzaki semakin meningkat secara	1. Kepuasan muzaki 2. Lingkup pelayanan bagi mustahik. 3. Estándar dan	Presentase muzaki yang membayar zakat melalui LAZ meningkat	Studi peningkatan potensi penghimpunan dan ketepatan proram pendayagunaan zakat

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
	kualitas dan cuantiitas.	koalitas pelayanan zakat		
<i>Financial</i>	Meningkatnya penerimaan zakat, infak dan sadakah yang dikelola secara efisien.	1. Penerimaan zakat 2. Biaya pengelolaan yang efisien. 3. Tingkat pemanfaatan 4. Efectivitas pelayanan	Presentase penerimaan zakat di LAZ meningkat dengan terjadinya keseimbangan pada pemanfaatannya yang teat sasaran.	Pemantauan kepuasan dan kepercayaan muzaki terhadap LAZ
<i>Internal Business Process</i>	OPZ (LAZ) menjadi lembaga yang terdepan dan terpercaya dala pengelolaan zakat.	1. Inovási produk layanan zakat. 2. Penggunaan sistem informasi manajemen yang handal dan akurat.	Semakin variatifnya produk layanan zakat dalam menghimpun dan mendayagunakan dana zakat	LAZ harus menciptakan model penghimpunan dan pendayagunaan zakat yang kontemporer.
<i>Employees and Organization Capacity</i>	OPZ (LAZ) menjadi lembaga profesional yang dikelola oleh sumber daya manusia yang dinamis, keratif dan inovatif.	1. Cakupan penguasaan keahlian. 2. Tingkat pendapatan dan kesejahteraan. 3. Tingkat kepuasan para pengelola (amilin)	Kemampuan LAZ dalam megelola zakat semakin tumbuh dan berkembang	Program LAZ sebagai lembaga pegenatasa kemiskinan harus lebih nampak dan berkelanjutan.

Sumber: Mahmudi (2007) diolah kembali sesuai dengan peruntukan bagi LAZ.

Tabel di atas menjelaskan setiap perspektif yaitu *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees and organization capacity* dengan kerangka pengukuran kinerja yang didasarkan pada aspek tujuan, ukuran, target dan inisiatif pada setiap perspektif. Penentuan target kinerja dan inisiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi dan tujuan organisasi ke tahap implementasi. Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja dan inisiatif kinerja ditetapkan oleh LAZ, langkah berikutnya adalah membuat kaitan atau hubungan antara komponen-komponen dalam kartu *score* yang menyangkut empat perspektif tersebut. Kaitan atau hubungan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Teori yang digunakan untuk mengembangkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini terdiri dari teori entitas (*entity theory*) sebagai *grand theory* dan teori keagenan (*agency theory*) sebagai teori pendukung.

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, 2002:176). Teori entitas pada era informasi dan internet dapat juga menjelaskan pengungkapan informasi yang ada di internet sehubungan dengan tanggung jawab dan akuntabilitas perusahaan ke pemegang saham, dan dalam rangka upaya untuk mencapai kebutuhan informasi pengguna, di mana kerangka peraturan yang ada telah mendorong perusahaan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan pengguna secara simultan, dan internet menawatkan diri sebagai alat menyajikan informasi kepada pengguna dalam areal yang lebih luas dalam waktu yang sama.

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. 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. 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.

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), dan kinerja organisasi. Di mana teori-teori aplikasi tersebut merupakan variabel dalam penelitian. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, diantaranya adalah implementasi pengendalian intern. 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 (1994:13) 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 (1994:16-18), 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*). 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.2014:319.2).

Dengan implementasi komponen pengendalian intern secara konsisten diharapkan dapat menjamin terciptanya proses manajemen yang baik sehingga dapat tercapai keefektifan dan efisiensi. 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 yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

Selanjutnya efisiensi dan efektifitas kegiatan organisasi sebagai pengendalian kegiatan. Pengendalian intern dalam sebuah organisasi merupakan alat yang mendorong tercapainya efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya organisasi, termasuk personel, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal (Arens, et al. 2010:270). Lebih lanjut pengendalian intern juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil riset Aman Saputra (2005:219), yaitu terdapat pengaruh langsung pengendalian intern dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Hal berikutnya yang mempengaruhi kinerja organisasi, adalah budaya organisasi. Hal tersebut dikarenakan, etika menjadi dasar dalam penerapan *good goveranance*. 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. Selanjutnya, Daft (1998:368) dalam Nani Imaniyati (2007:27) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, panduan

kepercayaan, pengertian dan cara berfikir yang disebarkan oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai sesuatu yang benar. Walaupun keseluruhan definisi tersebut dikemukakan dalam konteks redaksional yang berbeda, akan tetapi substansi makna yang dikandungnya satu sama lain memiliki kesamaan yaitu, budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma dan standar perilaku dalam organisasi. Adapun menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, di mana dinyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

Kemudian dalam rangka menunjang pengelolaan organisasi dapat dilihat manfaat dari budaya organisasi dikemukakan oleh Besuki Johannes (1997:43), 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 meningkatkan kinerja organisasi yang baik harus ditunjang dengan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Menurut Robbins (2001:510) 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. Hal tersebut sesuai hasil riset Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Juga, Flamholtz (2001:273) mengemukakan hasil risetnya bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja keuangan organisasi, bahkan demikian pentingnya budaya organisasi dapat dijadikan sebagai kunci bagi penentu kesuksesan organisasi (*models organizational success*).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi 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 (1998:4) , *Total quality managment* diartikan sebagai berikut: *Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan 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 (1993:32), *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*). Hal senada juga disampaikan oleh Hensler dan Brunell (1994:14) dalam Handy dan Diana Anastasia, terdapat 4 prinsip utama dalam TQM yaitu sebagai berikut: (1) Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*); (2). Perbaikan berkesinambungan (*Continuous improvement*); (3). Respek terhadap setiap orang (memberdayakan karyawan); dan (4). Manajemen berdasarkan fakta.

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.

Kinerja organisasi merupakan hasil upaya manajemen dalam memanfaatkan peluang untuk memperoleh hasil terbaik dengan pilihan risiko yang terendah berdasarkan

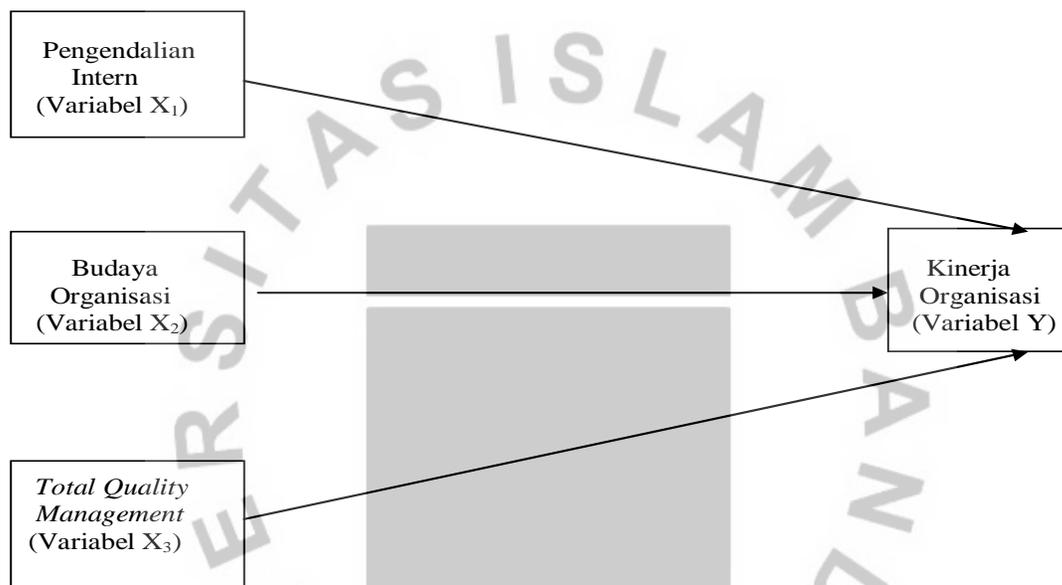
teori manajemen strategik. Adapun sistem pengukuran kinerja menyiapkan suatu mekanisme agar rangkaian strategi dapat dijalankan. Sistem tersebut bekerja dengan asumsi bahwa bila hanya mengukur faktor finansial saja tidaklah cukup dalam menilai kinerja organisasi dan pengukuran nonfinansial harus mendapat perhatian khusus berdasarkan pengembangan pengalaman.

Untuk bisa menggambarkan kinerja organisasi secara komprehensif, pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan penilaian kinerja yang menggabungkan dimensi finansial dan non finansial. Para pendukung *balanced scorecard* berpendapat bahwa pendekatan ini dapat memberikan arti untuk mewujudkan visi startegi organisasi ke dalam suatu alat strategi komunikasi yang efektif dan memotivasi kinerja sesuai dengan tujuan strategi yang telah ditetapkan, Lewis, Goodman and Fandt (2004:15) dalam Suryo Pratolo (2006:86) menyatakan, *the balanced scorecard process allows an organization to translate its strategy into operational actions at every level.*

Berdasarkan kutipan di atas, bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Dalam pengukuran kinerja, memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* bisa diaplikasikan pada organisasi nonprofit atau oragnisasi sektor publik. Seperti model yang dikembangkan oleh Rohm (2004) dalam Imelda R.H.N (2004:118) dengan memodifikasi sedikit pendekatan *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan. Adapun

perspektif yang dikembangkan oleh Rohm adalah: perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employees & organization capacity*. Hal senada dengan hasil riset Dikdik Tandika (2009:105) menjelaskan bahwa model *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Rohm cocok diterapkan pada organisasi nonprofit BAZ. Gambar berikut menunjukkan kerangka pemikiran penelitian.



Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Pengaruh Pengendalian Intern,
Budaya Organisasi Dan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi
(pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah yang dikemukakan pada penelitian tahun pertama adalah untuk mencari kejelasan fenomena berkaitan dengan kinerja organisasi dan terbukti dengan dihasilkan model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* yang dipengaruhi oleh variabel implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management*. Pada penelitian tahun kedua ini bertujuan untuk menguji model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* yang sudah dihasilkan pada penelitian tahun pertama sebagai model yang implementatif pada organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ).

Adapun untuk memberikan nilai kebermanfaatannya penelitian bagi masyarakat dan pengembangan ilmu pengetahuan, maka tujuan khusus penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan memperoleh keyakinan bahwa draft model penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Lembaga Amil Zakat pada khususnya dan Badan Amil Zakat pada umumnya dapat diterapkan sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing, khususnya daya saing Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA) untuk menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS).
2. Untuk menyusun Draft buku panduan tata kelola dengan *good zakat governance* bagi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang terdiri dari Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan Badan Amil Zakat (BAZ).

3. Untuk menyusun buku teks, alhamdulillah saat laporan penelitian ini dibuat, sudah diterbitkan buku teks berjudul *Balanced Scorecard: Model Penilaian Kinerja Organisasi Untuk Pengelola Zakat* yang diterbitkan pada Penerbit Manggu Makmur Tanjung Lestari Bandung dengan ISBN: 978-602-72521-6-5 pada tahun 2016 dengan pengantar dari Prof. Dr. KH. Didin Hafidhuddin. M.,Sc yang merupakan ahli bidang zakat di Indonesia.

3.2 Manfaat Hasil Penelitian

Dengan pengujian model penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dibangun dari tiga pilar yaitu implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management*. maka dapat diketahui secara keilmuan bahwa tiga pilar tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. penelitian ini diharapkan memiliki manfaat atau kegunaan yang terbagi ke dalam manfaat operasional dan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

3.2.1 Manfaat Operasional

Dapat dijadikan pengujian untuk meyakinkan bahwa model penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* secara efektif harus dibangun dengan tiga pilar yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* untuk meningkatkan daya saing khususnya bagi LAZDA menjadi LAZNAS. Hal tersebut disebabkan karena selama ini penilaian kinerja LAZ lebih ditekankan pada aspek penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS saja.

3.2.2 Manfaat Pengembangan Ilmu

Bagi dunia akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu pengembangan ilmu akuntansi khususnya berkaitan dengan konsep penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui faktor yang mempengaruhinya yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* yang dapat diterapkan pada organisasi pengelola zakat khususnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan Badan Amil Zakat pada umumnya.



BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Objek Penelitian

Menurut Arikunto (2006:15), variabel adalah objek penelitian yang menjadi titik perhatian, sedangkan tempat di mana variabel-variabel melekat disebut subjek penelitian. Merujuk pada pendapat tersebut, yang menjadi objek penelitian ini adalah Implementasi Pengendalian Intern, Implementasi Budaya Organisasi, Implementasi *Total Quality Management*, dan kinerja organisasi. Untuk meneliti objek tersebut, studi dilakukan pada LAZ seluruh Indonesia.

4.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskripsi konfirmasi karena menggambarkan pengujian draft model penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dibangun dari tiga pilar yaitu Implementasi Pengendalian Intern, Implementasi Budaya Organisasi, Implementasi *Total Quality Management*, dari berbagai pemangku kepentingan terutama pihak-pihak yang terkait langsung dengan penilaian kinerja organisasi.

4.2.2 Teknik Pengumpulan Data

1. *Forum Group Discussion (FGD)*

Untuk memperoleh masukan-masukan dari pihak-pihak terkait dengan draft model penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diantaranya melakukan

Forum Group Discussion (FGD). Adapun *Forum Group Discussion* (FGD) yang sudah dilakukan di antaranya dengan pihak-pihak berikut:

1. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Jakarta
2. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat
3. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota dan kabupaten Se-Jawa barat
4. Kementerian Agama Republik Indonesia Jakarta, bidang bimbingan haji dan masyarakat yang terkait dengan pengelolaan zakat.
5. Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, bidang zakat infak dan sedekah pengelolaan zakat.
6. Forum Zakat (FoZ) Jakarta
7. LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Jawa Barat
8. LAZ Rumah Zakat (RZ) Bandung Jawa Barat
9. Institut Manajemen Zakat (IMZ) Jakarta
10. FGD dengan pengelola zakat (DKM) di masjid tingkat kecamatan kota Cimahi sekaligus memberikan pelatihan akuntansi, tata kelola dan kinerja organisasi.

2. Sarasehan

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mengundang organisasi pengelola zakat yang akan menggunakan model penilaian kinerja dengan balanced scorecard ini. Adapun organisasi yang diundang adalah :

1. Pimpinan dan Pengurus BAZNAS kota dan kabupaten se Jawa Barat (sebagai peserta)
2. Pimpinan BAZNAS Provinsi Jawa Barat (dijadikan sebagai narasumber)
3. Kementerian agama Republik Indonesia (dijadikan sebagai narasumber)

4. Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat (dijadikan sebagai turut mengundang dan membantu tim penelitian).
5. LAZ di kota Bandung seperti LAZ Rumah Zakat (dijadikan sebagai narasumber)
6. Pengurus UPZ seperti pengurus Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan lainnya.
7. Akademisi, seperti dosen dan peneliti terkait dengan tata kelola zakat dan penilaian kinerja organisasi pengelola zakat.

3. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data melalui tanya jawab secara langsung kepada responden dan pihak-pihak yang terkait untuk memperoleh informasi sehubungan dengan masalah yang diteliti (Sekaran.2006:67). Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak organisasi pengelola zakat terutama pihak-pihak yang melakukan FGD, yang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data sekunder yang dilakukan dengan mencatat, melihat dan sebagainya terhadap dokumen-dokumen yang mengandung informasi terkait dengan variabel-variabel penelitian (Sugiyono.2007.422) Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi yang tidak terdapat dari teknik kuesioner dan wawancara pada LAZ, Pemerintah dan Forum Zakat yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian seperti informasi tentang LAZ, dokumen tentang aturan, regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan zakat dan sebagainya.

BAB V

HASIL YANG DICAPAI

5.1 Deskripsi Lembaga Amil Zakat

Untuk mendeskripsikan Lembaga Amil Zakat (LAZ) bisa dilihat dari hal-hal berikut:

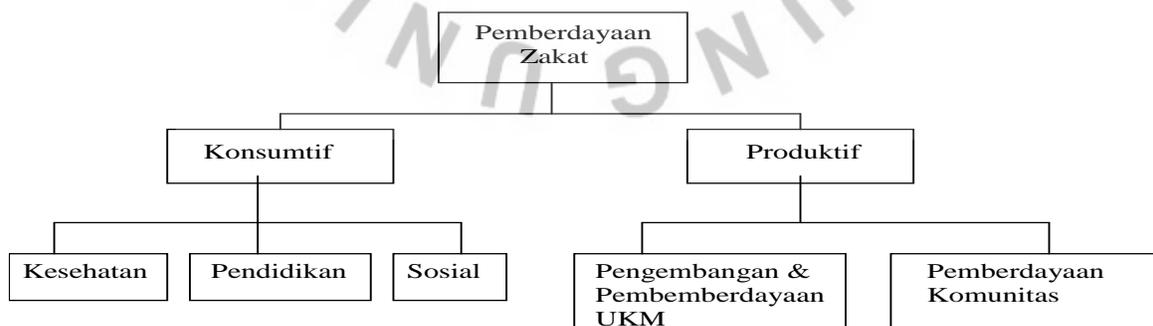
A. Penghimpunan Zakat

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, berdasarkan UU Pengelolaan Zakat No. 23/2011, dana zakat dapat dikumpulkan melalui LAZ, sebagai organisasi non-pemerintahan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air. Dana yang dikelola oleh LAZ pada umumnya terdiri dari Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (dana ZIS). Namun demikian, terdapat beberapa LAZ yang mengelola dana wakaf seperti LAZ DPU-DT, LAZ Rumah Amal Salman ITB dan LAZ lainnya. Berkaitan dengan jenis dana yang dikelola, Undang-Undang tidak membatasinya, namun dalam operasionalnya diserahkan pada Dewan Syariah masing-masing LAZ, khususnya berkaitan dengan pemberdayaan dana ZIS dan wakaf, supaya tidak bertentangan dengan ketentuan syariahnya.

Secara umum besar kecilnya jumlah penghimpunan dana ZIS dilakukan oleh LAZ akan dipengaruhi oleh: meningkatnya kesejahteraan masyarakat Indonesia, tingginya kesadaran untuk menderma dan membayar zakat pada LAZ, banyaknya jumlah BAZ/LAZ yang gencar mensosialisasikan dan memfasilitasi penyaluran zakat, tingkat kepercayaan masyarakat khususnya muzaki untuk menyalurkan dana zakatnya kepada LAZ semakin meningkat dibanding disalurkan pada BAZ (Dikdik.2010).

B. Pemberdayaan Zakat

Undang-Undang nomor 23/2011 secara spesifik menyebutkan bahwa pemberdayaan dana zakat, untuk memenuhi kebutuhan hidup para mustahik. Mustahik terdiri dari delapan asnaf, yaitu: Fakir, Miskin, Amil, Muallaf, Riqab, Gharim, Sabilillah dan Ibnussabil. Berdasarkan amanat UU tersebut, bahwa dana zakat dapat didistribusikan pada dua jenis kegiatan besar, yakni kegiatan konsumtif dan produktif. Kegiatan konsumtif adalah kegiatan yang berupa bantuan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat mendesak dan langsung habis setelah bantuan tersebut digunakan. Sementara kegiatan produktif adalah kegiatan yang diperuntukkan bagi usaha produktif yang bersifat jangka menengah-panjang. Dampak dari kegiatan produktif ini, umumnya bisa dirasakan walaupun dana ZIS yang diberikan sudah habis terpakai. Lebih jauh, pemberdayaan dana ZIS, seperti makanan, kesehatan dan pendidikan. Apabila kebutuhan tersebut sudah terpenuhi atau terdapat kelebihan, alokasi dapat diperuntukkan bagi kegiatan usaha yang produktif melalui program pemberdayaan yang berkesinambungan. Adapun klasifikasi pemberdayaan dana zakat ini terlihat pada gambar berikut:



Gambar 5.1
Bagan Pemberdayaan Dana ZIS

C. Program-Program Yang Ditawarkan LAZ

Pada prinsipnya, pemberdayaan dana ZIS dilakukan melalui program-program yang ditawarkan LAZ. Secara garis besar, terdapat empat kelompok program yang ditawarkan oleh LAZ, yaitu bidang kesehatan, bidang ekonomi, bidang pendidikan dan program yang bersifat *charity*. Pada dasarnya, jenis dan banyaknya program yang ditawarkan oleh LAZ akan tergantung pada: (1) besarnya dana yang dikelola LAZ; (2) luas cakupan layanan/target mustahik yang dibidik dan (3) kebutuhan mustahik. Penamaan dari keempat kelompok program tersebut akan berbeda-beda, karena akan disesuaikan dengan peruntukkan, pengistilahan dan aktivitas utama dari LAZ tersebut.

Pemaparan program-program yang ditawarkan beberapa LAZ yang menjadi unit analisis penelitian (tidak semua program LAZ ditampilkan karena keterbatasan ruang, uraian lengkap dalam lampiran). Adapun tujuan pemaparan program-program yang ditawarkan LAZ untuk:

- a. Mengetahui bagaimana aktivitas pemberdayaan dana zakat yang dikemas dalam bentuk program-program yang ditawarkan LAZ.
- b. Melihat cakupan layanan yang bisa diberikan oleh masing-masing LAZ.
- c. Melihat kreativitas dan inovasi berkaitan dengan penciptaan program-program yang ditawarkan LAZ.

5.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui analisis deskriptif dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti. Agar lebih mudah

dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor penilain responden dengan berpedoman pada tabel berikut:

Tabel 5.1
Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden

Rata-Rata Skor	Kriteria
Kurang dari 4	Rendah/Kurang baik
4 – Kurang 7	Sedang/Cukup baik
7 atau Lebih	Tinggi/Baik

Sumber: Zikmund (2009:377)

5.2.1 Implementasi Pengendalian Intern

Implementasi pengendalian intern pada LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi pengendalian intern diukur menggunakan 5 (lima) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 29 butir pertanyaan. Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

5.2.1.1 Dimensi Lingkungan Pengendalian

Implementasi pengendalian intern pada dimensi lingkungan pengendalian diukur menggunakan 10 butir pertanyaan, sebagai berikut:

Tabel 5.2
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Lingkungan Pengendalian

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
-----------	------------------	----------------	----------

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Patuh pada kode etik	8,29	Patuh
Pertanyaan 2	Kompetensi audit internal	8,02	Kompeten
Pertanyaan 3	Kejelasan tanggung jawab dewan wali amanah	7,54	Jelas
Pertanyaan 4	Kinerja komisi pengawas	7,54	Baik
Pertanyaan 5a	Frekuensi rapat dengan direktur keuangan	6,54	Cukup Sering
Pertanyaan 5b	Frekuensi rapat dengan audit internal	7,00	Sering
Pertanyaan 5c	Frekuensi rapat dengan audit eksternal	5,85	Cukup Sering
Pertanyaan 6	Cerminkan tanggung jawab dan wewenang	8,17	Mencerminkan
Pertanyaan 7	Kejelasan deskripsi pekerjaan	8,37	Jelas
Pertanyaan 8	Ketepatan kebijakan dan prosedur	7,80	Tepat
Total		7,51	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi lingkungan pengendalian sebesar 7,51 mengindikasikan bahwa implementasi lingkungan pengendalian pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa penyelenggaraan rapat reguler dengan direktur keuangan masih perlu ditingkatkan. Demikian juga dengan penyelenggaraan rapat reguler dengan audit internal, sesegera mungkin harus ditingkatkan frekuensinya.

Berdasarkan data riset, untuk lingkungan pengendalian, integritas dan nilai etika LAZ telah dibangun sangat kuat, hal tersebut tercermin dari visi dan misi yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari LAZ. Kemudian integritas dan nilai etika tersebut tergambar pula dalam struktur organisasi dari mulai bentuk struktur organisasi yang sederhana (LAZ DPU-DT) dan yang sangat kompleks (LAZ Dompot Dhuafa). Namun demikian apapun bentuk struktur organisasi LAZ, intinya telah menggambarkan tanggung jawab dan wewenang yang tercermin dalam uraian tugas bagi semua komponen sumber daya manusia di LAZ tersebut. Selanjutnya, secara organisasi berdasarkan UU Nomor 23 tahun 2011, LAZ terdiri dari tiga bagan utama yaitu: Badan Pelaksana

(pengurus), Dewan Pertimbangan (pembina) dan Komisi Pengawas (komite audit). Struktur tersebut merupakan tuntutan UU, maka LAZ harus mematuhi dan menjalankannya dengan baik. Khususnya berkaitan dengan Komisi Pengawas (Komite audit), telah memenuhi tugas dan kewajibannya terutama dalam penentuan akuntan publik yang akan mengaudit laporan keuangan LAZ.

Keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam LAZ merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari LAZ yang memiliki keahlian dalam bidang pengelolaan zakat dan fiqh zakat. DPS merupakan dewan yang berkewajiban memberikan arahan, evaluasi serta pengawasan terhadap aktivitas LAZ agar dapat dipastikan bahwa aktivitas dan pengelolaan LAZ telah mematuhi aturan dan prinsip syariah Islam. G1

Untuk menjamin kesyariahan LAZ, terdapat ketentuan, setiap LAZ wajib memiliki DPS. Semua LAZ yang diteliti telah memiliki DPS, yang tercermin dalam struktur organisasi dan fungsi DPS dianggap maksimal, karena badan pelaksana sangat patuh pada ketentuan DPS.

5.2.1.2 Dimensi Penaksiran Risiko

Implementasi pengendalian intern pada dimensi penaksiran risiko diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.3
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Penaksiran Risiko

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 9	Pertimbangan risiko ekternal	8,12	Mempertimbangkan
Pertanyaan 10	Pertimbangan risiko internal	8,05	Mempertimbangkan
Pertanyaan 11	Pertimbangan risiko salah saji	8,22	Mempertimbangkan
Pertanyaan 12	Pertimbangan risiko luar negeri	6,39	Cukup Mempertimbangkan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Total		7,70	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi penaksiran risiko sebesar 7,70 mengindikasikan bahwa implementasi penaksiran risiko pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ seyogyanya lebih mempertimbangkan risiko yang berkaitan dengan operasi luar negeri termasuk dampaknya terhadap proses pelaporan keuangan. Hal tersebut dikarenakan, mulai banyak LAZ yang menerima dana hibah dari sejenis LAZ dari luar negeri seperti negara-negara Asia, Timur Tengah dan Eropa.

Berdasarkan data riset, dunia perzakatan di Indonesia mengalami banyak perubahan positif. Hal tersebut dapat dilihat dari regulasi yang mengatur, kebijakan organisasi yang berkembang sesuai dengan perkembangan manajemen, dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Tentu saja akan berdampak pada risiko yang dihadapi dan harus diantisipasi oleh LAZ. Untuk penaksiran risiko lingkungan eksternal biasanya risiko yang diakibatkan karena adanya perubahan tuntutan pihak eksternal, seperti tuntutan akuntabilitas dan transparansi. Juga tuntutan organisasi profesi seperti IAI untuk menyajikan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan untuk menghindari salah saji dalam penyajian laporan keuangan. Tuntutan eksternal tersebut pada akhirnya akan berdampak pada upaya pembenahan di pihak intern. Artinya LAZ harus melakukan pembenahan pada semua aktivitas LAZ. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka menghindari ketidakefisienan dan ketidakefektifan operasi. Hal tersebut diantisipasi dengan merancang SOP dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh.

5.2.1.3 Dimensi Aktivitas Pengendalian

Implementasi pengendalian intern pada dimensi aktivitas pengendalian diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.4
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Aktivitas Pengendalian

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 13	Penerapan pengendalian	7,88	Diterapkan
Pertanyaan 14	Kelengkapan kebijakan dan prosedur	7,85	Lengkap
Pertanyaan 15	Frekuensi melakukan evaluasi	7,76	Sering
Pertanyaan 16	Ketepatan mengambil tindak lanjut penyimpangan	7,90	Tepat
Pertanyaan 17	Kejelasan prosedur dan kebijakan kerja	7,73	Jelas
Total		7,83	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi aktivitas pengendalian sebesar 7,83 mengindikasikan bahwa implementasi aktivitas pengendalian pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Hal tersebut dikarenakan, semua LAZ yang diteliti telah memiliki kesadaran yang tinggi akan arti pentingnya implementasi aktivitas pengendalian sebagai dimensi dari implementasi pengendalian intern untuk mendukung penerapan *good governance*.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa untuk bisa mengendalikan kegiatan operasinya, perusahaan telah merancang dan mengimplementasikan SOP. Berdasarkan hasil riset hampir semua LAZ telah memiliki SOP, sedangkan implementasinya memang belum bisa dikatakan 100 % karena masih terkendala sumber daya manusia dan kendala lainnya. Namun demikian berdasarkan hasil wawancara

dengan ketua Forum Zakat untuk Lembaga Amil Zakat Nasional hampir 80% telah SOP telah diimplementasikan dengan baik.

Sistem otorisasi khusus untuk kegiatan keuangan LAZ, terdapat dua model yaitu (1) sentralisasi keuangan LAZ dengan keuangan yayasan yang menaungi LAZ tersebut, sehingga sistem otorisasinya akan melibatkan pejabat dalam struktur organisasi yayasan, contohnya LAZ Pusat Zakat Ummat dan LAZ Rumah Amal Salman ITB. (2) desentralisasi keuangan dari keuangan yayasan, artinya keuangan LAZ mandiri. Di sini sistem otorisasinya hanya melibatkan pejabat yang berwenang dalam struktur organisasi LAZ, seperti LAZ Muhammadiyah dan LAZ DPU-DT. Dari kedua model tersebut, hakikatnya adalah berkaitan dengan penerimaan dan penggunaan keuangan telah sesuai dengan kaidah pengendalian jika dilihat dari sistem otorisasi.

5.2.1.4 Dimensi Informasi dan Komunikasi

Implementasi pengendalian intern pada dimensi informasi dan komunikasi diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.5
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Informasi dan Komunikasi

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 18	Fungsipusat informasi	7,37	Berfungsi
Pertanyaan 19	Penyampaian informasi	7,71	Disampaikan
Pertanyaan 20	Ketepatan Penyampaian laporan keuangan	8,02	Tepat Waktu
Pertanyaan 21	Respon pusat informasi	7,59	Merespon
Pertanyaan 22	Pengertian SDM pada cara penyampaian penyelewengan	7,51	Mengerti
Total		7,64	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi informasi dan komunikasi sebesar 7,64 mengindikasikan bahwa implementasi informasi dan komunikasi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ yang diteliti telah melakukan penyediaan informasi yang memiliki kualitas yang baik sebagai bagian dari penerapan *good governance* khususnya pertanggungjawaban, akuntabilitas dan transparansi. Berkaitan dengan penyediaan informasi yang berkualitas tersebut, LAZ banyak memanfaatkan berbagai media informasi dan komunikasi supaya mudah diakses oleh pemangku kepentingan LAZ. Apalagi konsumen LAZ baik muzaki maupun mustahik sudah *smart consumer* yang sadar akan kebutuhan informasi sebagai media pertanggungjawaban LAZ.

Berdasarkan data riset, salah satu pengendalian yang ada dalam organisasi apapun, termasuk LAZ adalah berkaitan dengan informasi dan komunikasi informasi tersebut. Apalagi stakeholder LAZ menuntut keterbukaan dalam bentuk akuntabilitas dan transparansi atas apa yang dikelola oleh LAZ. Telah menjadi kesadaran bagi LAZ bahwa dana yang dikelola adalah dana masyarakat. Salah satu bentuk akuntabilitas dan transparansi yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah LAZ harus menyajikan informasi baik berupa informasi keuangan atau informasi non keuangan. Selanjutnya untuk bisa menyajikan informasi keuangan yang benar, maka LAZ harus mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Namun demikian, pada tataran praktik, LAZ wajib menggunakan: PSAK No. 109 tentang "Akuntansi Zakat dan Infak/Sedekah".. Adapun, Komponen laporan keuangan yang lengkap dari LAZ menurut PSAK No. 109, terdiri dari: Neraca, Laporan Perubahan Dana, Laporan Perubahan Aset Kelolaan, Laporan Arus Kas, dan Catatan Atas Laporan Keuangan.

Selanjutnya, untuk memberikan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan telah benar dan tidak salah saji, maka laporan keuangan LAZ harus diaudit oleh akuntan publik. Sebagai contoh, disajikan beberapa LAZ yang laporan keuangannya telah diaudit dan opininya pada tahun 2011, sebagai berikut:

Tabel 5.6
Contoh LAZ Yang Laporan Keuangannya Diaudit Dengan Opinions

No	LAZ	Kantor Akuntan	Opini Auditor
1	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Ahmad Toha, BAP	Wajar Dalam Semua Hal Yang Material
2	LAZ Nasional Jakarta	Ahmad Toha, BAP	Wajar Tanpa Pengecualian
3	LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)	Grant Thronton Hendrawinata Gani dan Hidayat	Wajar Tanpa Pengecualian
4	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	Kanaka Puradiredja dan Suhartono	Wajar Tanpa Pengecualian
5	LAZ Dompot Peduli Ummat-Daarut Tauhid	Ahmad Rafid Hizbullah dan Gerry (ARHNG)	Wajar Tanpa Pengecualian
6	LAZ Pusat Zakat Ummat	Prof. Tb. Hasanuddin, M.Sc & Rekan	Wajar Tanpa Pengecualian
7	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam (BAMUIS) PT BNI (persero) tbk	Drs. Adnan Ali	Wajar dalam semua hal yang meterial dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum

Tidak saja informasi keuangan yang wajib disajikan oleh LAZ, tetapi informasi non keuangan tentang aktivitas penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat, dengan media yang digunakan LAZ sebagai berikut:

Tabel 5.7
Media Komunikasi Yang Digunakan LAZ

No	LAZ	Media Yang digunakan
1	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Majalah <i>Care</i> , www.alazharpeduli.com , <i>Annual Report</i> , Buletin <i>Newsletter</i> .
2	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Majalah Profil, www.amalsalman.org , <i>Annual Report</i> , Buletin Mingguan Masjid Salman.
3	LAZ DPU-DT	Majalah Swadaya, www.dpu_online.com , <i>Annual Report</i> , Buletin <i>newsletter</i> mingguan masjid dan pesantren Daauttauhid
4	LAZ Pusat Zakat Ummat	Majalah Tazkiah, www.pzu.or.id , <i>Annual Report</i> .

No	LAZ	Media Yang digunakan
5	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	Majalah Amany, www.amany.org, Buletin Mingguan.
6	LAZ DKI Jakarta	Majalah Peduli Ummat, www.bazisdki.go.id, Annual Report
7	LAZ Dompot Dhuafa	Majalah Wakaf, Majalah Swaracinta, Majalah Sapa Ramadhan (khusus Ramadhan), www.dompetdhuafa.org, Annual Report, Media Koran Republika (setiap hari jumat).
8	LAZ Rumah Zakat Indonesia	Majalah Bulanan Rumah Lentera, Majalah Mingguna NewZ, www.rumahzakat.org, Annual Report. Media Televisi, Media Radio, Media On-Line, Media cetak.
9	LAZ BAMUIS BNI	Majalah Info Bamuis, www.bamuisbni.com. Annual Report, Buletin mingguan newsletter.
10	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat	www.pkpu.or.id, Annual Report, Buletin mingguan newsletter.

4.2.1.5 Dimensi Pemantauan

Implementasi pengendalian intern pada dimensi pemantauan diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.8
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Pemantauan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 23	Frekuensi pemantauan internal auditor	7,34	Sering
Pertanyaan 24	Pemahaman karyawan tentang kewajiban	7,54	Memahami
Pertanyaan 25	Pelaporan keefektifan pengendalian intern	7,20	Melaporkan
Pertanyaan 26	Akses internal auditor	7,44	Baik
Pertanyaan 27	Kesesuaian audit internal dan kebutuhan organisasi	7,44	Sesuai
Total		7,40	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi pemantauan sebesar 7,40 mengindikasikan bahwa implementasi pemantauan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa salah satu kunci keberhasilan implementasi pengendalian intern adalah adanya pemantauan dari awal sampai akhir implementasi pengendalian intern.

Berdasarkan data riset, kegiatan pemantauan pada LAZ umumnya dilakukan oleh badan pengawas dan dewan pegawai syariah. Memang, masih sedikit LAZ yang memiliki departemen pemeriksaan internal secara organisatoris, namun selama ini keberadaan badan pengawas dan dewan syariah sudah dianggap memadai berfungsi sebagai pemantau aktivitas LAZ. Badan pengawas sesuai deskripsi pekerjaannya bertugas mengawasi dan memantau semua kegiatan LAZ dari awal sampai akhir kegiatan, sedangkan dewan pengawas syariah bertugas mengawasi dan memantau kegiatan pengelolaan dana zakat dari aspek kesyariahan operasionalisasi LAZ.

Tugas yang diamanahkan kepada DPS tidaklah mudah, di mana DPS harus mengawasi dan menjamin bahwa aktivitas dan pengelolaan lembaga LAZ benar-benar berjalan dalam koridor syariah. Dengan demikian, kesyariahan LAZ merupakan tanggung jawab yang dibebankan kepada DPS. Kemudian, ketika DPS menyatakan bahwa LAZ yang diawasi sudah berjalan berdasarkan nilai dan batasan syariah, maka setiap pelanggaran yang terjadi menjadi tanggung jawab DPS. Begitu pula ketika DPS menyatakan bahwa LAZ yang mereka awasi telah memenuhi batasan dan nilai syariah, padahal kenyataannya bertolak belakang, maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap LAZ akan berkurang. Berdasarkan alasan tersebutlah manajemen LAZ sangat patuh dengan ketentuan yang berasal dari DPS.

5.2.2 Implementasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang disepakati dan diimplementasikan oleh semua komponen LAZ. LAZ menyadari sepenuhnya sebagai lembaga pengelola dana zakat tidak saja terikat oleh norma atau nilai horizontal seperti UU pengelola zakat, peraturan pemerintah, instruksi menteri, aturan dari FoZ, patuh terhadap kode etik amil, aturan IAI berkaitan dengan penyajian laporan keuangan. LAZ juga harus tunduk pada aturan dan norma vertikal yaitu yang berasal dari Al-Quran dan Hadits, khususnya berkaitan dengan pemberdayaan dana zakat yaitu peruntukan dana zakat bagi yang berhak (8 asnaf).

Kesadaran tersebut, telah diturunkan dalam norma dan nilai yang berlaku untuk manajemen atau aktivitas internal organisasi. Norma dan nilai tersebut dapat tercermin dalam aturan dan kebijakan yang mengikat semua komponen organisasi. Pertama, dapat dilihat dalam visi dan misi LAZ. Visi dan misi tersebut menjadi arah dan tujuan yang akan dicapai oleh semua komponen LAZ. Di bawah ini, visi dan misi beberapa LAZ:

Tabel 5.9
Visi dan Misi Beberapa LAZ

No	LAZ	Visi	Misi
1	LAZ Nahdlatul Ulama	Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk kemandirian umat	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah dengan rutin dan tepat sasaran. b. Mengumpulkan/menghimpun dan mendayagunakan dana ZIS secara profesional, transparan tepat guna dan tepat sasaran c. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses

No	LAZ	Visi	Misi
			pendidikan yang layak.
2	LAZ Muhamadiyah	Menjadi Lembaga Amil Zakat Terpercaya	<ul style="list-style-type: none"> a. Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan b. Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif c. Optimalisasi pelayanan donatur
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Menjadi lembaga amil zakat yang amanah dan mengangkat martabat umat	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan sistem dan layanan yang memudahkan para muzaki dalam menunaikan ZIS maupun wakaf dengan sebaik-baiknya. b. Mendayagunakan dana ZIS maupun wakaf melalui program-program yang terasa manfaatnya, mengangkat martabat mustahik, dan membahagiakan muzaki. c. Menjalin kemitraan dengan berbagai potensi \ kreatif umat dalam membangun masyarakat yang lebih berkasih sayang, berdaya dan bermartabat, berbasis sumber daya ZIS dan wakaf.
4	LAZ Al-Azhar Peduli Ummat	Menjadi lembaga nirlaba yang amanah dan profesional dalam pengembangan umat berbasis pendidikan dan dakwah.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menginspirasi gerakan zakat Indonesia berbasis masjid b. Mengembangkan program inspiratif yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis sumber daya lokal. c. Mewujudkan lembaga nirlaba yang terpercaya berskala global didukung sistem dan manajemen yang profesional d. Membangun kegemilangan masyarakat melalui sinergi dengan institusi pendidikan dan dakwah.
5	LAZ Dompot Dhuafa	Terwujudnya masyarakat berdaya yang bertumpu pada sumber daya lokal melalui sistem yang berkeadilan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Membangun nilai kemanusiaan dan kemandirian. b. Melakukan optimalisasi sumber daya masyarakat. c. Mendorong sinergi program dan jaringan organisasi pemberdayaan masyarakat global. d. Mengembangkan zakat sebagai pilihan alternatif dalam pengentasan kemiskinan. e. Menumbuhkembangkan dan

No	LAZ	Visi	Misi
			mendayagunakan aset masyarakat melalui ekonomi berkeadilan.
6	LAZ Baituzzakah Pertamina	Amanah dalam penerimaan dan penyaluran, profesional dalam pengelolaan dan transparan dalam pelaksanaan.	Menjadi lembaga amil zakat (LAZ) yang amanah, profesional dan transparan.
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	Menjadi lembaga amil zakat betaraf internasional yang unggul dan terpercaya	a. Membangun kemandirian masyarakat melalui pemberdayaan secara produktif b. Menyempurnakan kualitas pelayanan masyarakat melalui keunggulan insani.

Sumber: Masing-masing LAZ dan diolah kembali

Selanjutnya, kedua, nilai dan norma pada LAZ tercermin pada kebijakan dan prosedur baku LAZ, yang diimplementasikan dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP merupakan kerangka dasar LAZ, yang harus dijalani oleh semua komponen LAZ dalam menjalankan semua aktivitas dan prosedur LAZ, baik bersifat keuangan dan non keuangan. Ketiga, norma dan nilai dapat dilihat dari perilaku amil dalam melaksanakan kegiatan melayani muzaki dan mustahik, yang diimplementasikan dalam kode etik amil zakat.

Kemudian, implementasi budaya organisasi pada LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi budaya organisasi diukur menggunakan 7 (tujuh) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 29 butir pertanyaan. Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

5.2.2.1 Dimensi *Inovation and Risk Taking*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *inovation and risk taking* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.10
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai *Inovation and Risk Taking*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Apresiasi manajemen terhadap prestasi karyawan	7,93	Diapresiasi
Pertanyaan 2	Kebebasan karyawan mengungkapkan ide	8,28	Bebas
Pertanyaan 3	Kesesuaian keputusan dengan kewenangan	7,88	Sesuai
Pertanyaan 4	Keberanian karyawan dalam bekerja	7,83	Berani
Total		7,98	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *inovation and risk taking* sebesar 7,98 mengindikasikan bahwa implementasi *inovation and risk taking* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ yang diteliti telah memberikan kebebasan kepada amil zakat untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugasnya termasuk penciptaan produk-produk yang ditawarkan LAZ. Selain itu, LAZ memberikan kewenangan yang cukup dalam pengambilan risiko dalam menjalankan tugasnya tersebut, juga pimpinan LAZ telah memberikan dukungan terutama dalam manajemen risiko LAZ.

5.2.2.2 Dimensi *Attention to Detail*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *attention to detail* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.11
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai *Attention to Detail*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 5	Transparansi penerapan SIM	8,17	Transparan
Pertanyaan 6	Tanggapan manajemen terhadap informasi	8,34	Menanggapi
Pertanyaan 7	Keakuratan karyawan dalam bekerja	8,00	Akurat
Pertanyaan 8	Tindak lanjut manajemen untuk perbaikan	8,02	Ditindaklanjuti
Total		8,13	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *attention to detail* sebesar 7,40 mengindikasikan bahwa implementasi *attention to detail* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ telah memberikan kesempatan kepada amil zakat menjalankan tugasnya dengan baik dengan keakuratan sistem informasi dan bekerja untuk memberikan nilai pada konsumen.

5.2.2.3 Dimensi *Outcome Orientation*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *outcome orientation* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.12
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai *Outcome Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 9	Perhatian karyawan pada pelanggan	8,63	Memperhatikan
Pertanyaan 10	Tanggung jawab karyawan pada kualitas kerja	8,24	Bertanggung Jawab
Pertanyaan 11	Dukungan karyawan pada pencapaian	8,46	Mendukung

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
	target		
Pertanyaan 12	Upaya karyawan pada produktivitas	8,29	Baik
Total		8,41	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *outcome orientation* sebesar 8,41 mengindikasikan bahwa implementasi *outcome orientation* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa kepuasan konsumen menjadi penting bagi LAZ, maka apapun akan dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang memberikan kepuasan kepada konsumen.

5.2.2.4 Dimensi *People Orientation*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *people orientation* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.13
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *People Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 13	Dukungan organisasi pada pengembangan karyawan	7,93	Mendukung
Pertanyaan 14	Keadilan pada pemberian kesempatan karyawan	7,93	Adil
Pertanyaan 15	Perlakuan organisasi pada karyawan	8,32	Baik
Pertanyaan 16	Apresiasi organisasi pada prestasi karyawan	7,93	Mengapresiasi
Total		8,03	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *people orientation* sebesar 8,03 mengindikasikan bahwa implementasi *people orientation* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ harus memberikan penghargaan kepada amil zakat. Penghargaan dapat berupa pengembangan keahlian amil zakat dengan memberikan pendidikan, pelatihan, seminar dan workshop, dan apresiasi terhadap prestasi amil zakat melalui penilaian kinerja.

5.2.2.5 Dimensi *Team Orientation*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *team orientation* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Team Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 17	Koordinasi unit kerja	8,02	Terkoordinasi
Pertanyaan 18	Penghargaan organisasi pada perbedaan pendapat	7,90	Menghargai
Pertanyaan 19	Dukungan pimpinan pada kelancaran kerja	8,27	Mendukung
Pertanyaan 20	Upaya pimpinan dalam mendukung karyawan	8,24	Mendukung
Total		8,11	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *team orientation* sebesar 8,11 mengindikasikan bahwa implementasi *team orientation* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa untuk menghasilkan hal yang maksimal harus dilakukan bersama, karena LAZ memang organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, sehingga aktivitas yang ada membutuhkan amil zakat yang banyak.

5.2.2.6 Dimensi *Agresiveness*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *agresiveness* diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.15
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Agresiveness*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
-----------	------------------	----------------	----------

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 21	Dorongan organisasi pada karyawan	8,17	Mendorong
Pertanyaan 22	Upaya organisasi memberikan wewenang dan tanggung jawab pada karyawan	8,12	Memberi
Pertanyaan 23	Upaya organisasi memberikan material reward	7,54	Memberi
Pertanyaan 24	Dukungan pimpinan untuk berkompetisi	8,22	Mendukung
Pertanyaan 25	Dorongan pimpinan pada karyawan	8,41	Mendorong
Total		8,09	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *agresiveness* sebesar 8,09 mengindikasikan bahwa implementasi *agresiveness* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa apa yang sudah dilakukan oleh amil zakat harus dihargai dan diapresiasi dengan penghargaan yang tinggi dan pantas. Artinya organisasi tidak saja memberikan motivasi dan dorongan kepada amil zakat dalam berkarya tetapi memperhatikan kesejahteraan amil zakat melalui gaji dan reward yang layak dan tinggi.

5.2.2.7 Dimensi *Stability*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *stability* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.16
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Stability*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 26	Kesesuaian peraturan, prosedur, dll dengan kebutuhan organisasi	8,02	Sesuai
Pertanyaan 27	Upaya pimpinan menjaga kesehatan keuangan	8,29	Menjaga
Pertanyaan 28	Supervisi pimpinan pada hasil karyawan	8,07	Disupervisi
Pertanyaan 29	Upaya pimpinan mendorong karyawan untuk loyal	8,32	Mendorong
Total		7,40	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *stability* sebesar 7,40 mengindikasikan bahwa implementasi *stability* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa menjaga stabilitas LAZ adalah hal yang penting, karena stabilitas organisasi baik stabilitas finansial, stabilitas dari sudut hukum dan ketentuan juga stabilitas pada loyalitas amil zakat pada LAZ.

5.2.3 Implementasi *Total Quality Management*

Untuk melihat bagaimana implementasi *total quality manajement* pada LAZ yang diteliti jelas sekali pada kesadaran LAZ untuk selalu melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara umum, lembaga pengelola zakat baik LAZ maupun BAZ, telah dituntut untuk melakukan manajemen mutu oleh pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Agama. Tuntutan tersebut dalam bentuk penilaian atau akreditasi yang dilakukan setiap tahun. Hal tersebut termaktub dalam Petunjuk Pelaksanaan Akreditasi Organisasi Pengelola Zakat dari Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang diterbitkan pada tahun 2007. Namun penyelenggara sedikit berbeda antara BAZ dan LAZ, untuk LAZ penyelenggara akreditasi adalah Forum Zakat, sedangkan untuk BAZ penyelenggara akreditasi adalah pemerintah bekerjasama dengan BAZ nasional. Selanjutnya, terkait dengan implementasi TQM, terdapat beberapa LAZ yang telah menggunakan berbagai metode *International Standard Organization* (ISO) maupun metode lainnya, yaitu:

Tabel 5.17
Daftar LAZ Yang Telah Menerapkan Standar Mutu Organisasi

No	Lembaga Amil Zakat	Standar Yang Digunakan
----	--------------------	------------------------

No	Lembaga Amil Zakat	Standar Yang Digunakan
1	LAZ Dompot Dhuafa (DD)	ISO 9001:2000 dan Standar Mutu <i>Matrix Achievement</i>
2	LAZ DPU-DT	ISO 9001:2000
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	ISO 9001:2000 dan Standar Mutu <i>Six Sigma</i>
4	LAZ Rumah Zakat Indonesia	ISO 9001:2000
5	LAZ Al Azhar Peduli Peduli Ummat	ISO 9001:2000 dan <i>Service Excellent</i>
6	LAZ Nasional Jakarta	ISO 9001:2000
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	ISO 9001.2008, <i>Service Excellent</i>
8	LAZ Bamuis BNI	Standar mutu <i>Six Sigma</i>

Untuk mendukung bahwa banyak LAZ yang telah melaksanakan pengelolaan secara modern dan profesional, seperti:

- a. LAZ Dompot Dhuafa sebagai LAZ pertama yang menerapkan manajemen modern dan LAZ terbesar di Indonesia, yang pertama kali menerapkan ISO 9001 dan telah banyak meraih penghargaan dari berbagai institusi seperti: *Marketing Award* pada tahun 2009 dan 2010 (Dari Majalah Marketing), *Social and Entrepreneur Award* pada tahun 2009 (dari *Ernest and Young*), penghargaan dari FoZ sebagai LAZ dengan Muzaki paling banyak yaitu sebanyak 77.000 muzaki.
- b. LAZ Al Azhar Peduli Ummat yang mendapat prestasi sebagai: *The Best Zakat Empowering Organization* pada tahun 2009.
- c. Rumah Zakat Indonesia, (1) *Islamic Social Responsibility (ISR) Award* Maret 2010 (Bidang *Social Entrepreneurship Appreciation*) dari Majalah SWA melalui Program Senyum Mandiri. (2) Best LAZ berdasarkan survey Majalah SWA dengan indikator Keterpercayaan, Pelayanan dan Rekomendasi terbaik Desember 2010. (3) *The Best Fundraising Growth 2010* dari *Indonesia Magnificence of Zakat* Desember 2010 dan (4) *The Best Empowerment in Education Program 2010*, dari *Indonesia Magnificence of Zakat* Desember 2010.

d. Dan masih banyak LAZ lain yang memiliki prestasi yang luar biasa baik di tingkat nasional maupun internasional.

Urgensi penerapan TQM akan tergantung pada masing-masing LAZ, jika LAZ ingin mencapai efisiensi, efektivitas dan kinerja terbaiknya maka TQM menjadi hal yang tidak bisa ditawar. Kesadaran akan implementasi TQM, berawal dari adanya upaya dan tujuan yang berfokus pada pelanggan. Pelanggan LAZ terdiri dari muzaki dan mustahik. Banyak upaya dan usaha yang dilakukan LAZ dalam rangka menciptakan pelayanan yang maksimal dan memberikan kepuasan pada muzaki dan mustahik. Upaya terkait dengan hal tersebut bisa dilakukan LAZ sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, dengan menciptakan berbagai cara dan prosedur yang tidak menyulitkan muzaki dan mustahik memperoleh layanan LAZ. Seperti, untuk penghimpunan dana zakat dengan layanan jemput bola bagi ke muzaki oleh amin, bahkan muzaki dipersilakan memilih amil yang disukai, media SMS, internet banking, rekening bank dan masih banyak media lain yang digunakan oleh LAZ dalam rangka mempermudah bagi muzaki dalam menyalurkan dana zakatnya.
2. Akuntabilitas dan transparansi. Konsumen LAZ, telah menuntut LAZ untuk memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Wujud kedua hal tersebut, LAZ memanfaatkan berbagai media untuk menampilkan wujud akuntabilitas dan transparansi tersebut. Media yang bisa digunakan seperti: media cetak (koran, majalah baik majalah umum maupun majalah organisasi), media elektronik (TV dan radio), internet (hampir semua LAZ miliki web sendiri), *annual report* (laporan tahunan) dan masih banyak media yang bisa digunakan dan mudah diakses oleh muzaki dan mustahik.

3. Membangun relasi dengan konsumen. LAZ berusaha menciptakan berbagai program atau kegiatan yang dapat mempererat relasi dengan konsumen. Tujuan kegiatan ini, selain untuk mempertahankan konsumen juga menganggap konsumen sebagai bagian dari organisasi. Kegiatan ini berbentuk; pengajian (untuk berbasis masjid dan ormas), pelatihan (berbasis perusahaan dan LAZ), acara *charity*, maupun acara hiburan dan lain sebagainya.
4. Memiliki dan melaksanakan moto LAZ yang berpihak pada konsumen seperti:

Tabel 5.18
Moto Beberapa LAZ

No	Lembaga Amil Zakat	Moto LAZ
1	LAZ DPU-DT	Menuju masyarakat mandiri ahli dzikir – fikir – ikhtiar
2	LAZ Nahdlatul Ulama	Zakat untuk kesejahteraan umat
3	LAZ Pusat Zakat Ummat	Mengubah mustahik menjadi muzaki
4	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Mitra muzaki dan sahabat mustahik
5	LAZ Dompot Dhuafa	<i>Caring</i> (Peduli), <i>Networking</i> (Silaturahmi), <i>Empowering</i> (Pemberdayaan)
6	LAZ Nasional Jakarta	Terdepan, Amanah, Transparan dan Profesional
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	a. Trusted: Menjalankan usaha dengan profesional, transparan dan terpercaya b. Progressive: Senantiasa berani melakukan inovasi dan edukasi untuk memperoleh manfaat yang lebih. c. Humanitarian: Memfasilitasi segala upaya humanitarian dengan tulus secara universal pada seluruh umat manusia.

Moto bagi LAZ dalam rangka untuk memfokuskan semua kegiatan LAZ pada konsumen. Artinya konsumen dilayani dan memperoleh nilai (*value*) dari LAZ berupa kepercayaan, kepuasan, ketenangan dan pengetahuan. Kemudian, untuk menciptakan pelayanan yang berfokus pada kepuasan pelanggan didukung oleh amil zakat yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang tinggi. Maksudnya keterlibatan amil zakat di

semua jenjang aktivitas LAZ menjadi sangat penting dan berarti. Menciptakan keterlibatan amil zakat dalam LAZ bisa dilakukan dengan:

- a. Membangun kesejajaran diantara sesama amil zakat. Artinya semua amil zakat dilibat dalam semua kegiatan LAZ sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian keterlibatan mereka dihargai sebagai bagian dari kesuksesan LAZ. Dalam konteks ini, LAZ memberikan kebebasan bagi amil zakat untuk melakukan inovasi dan kreasi dalam rangka menciptakan program-program yang ditawarkan LAZ. Bahkan untuk LAZ DPU-DT yang memiliki moto bekerja ”semua amil zakat adalah bersaudara”. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk membangun kesejajaran dan meneguhkan komitmen bersama dalam melakukan peran masing-masing.
- b. Meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat. Banyak hal yang dilakukan oleh LAZ untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat seperti pendidikan dengan studi lanjut dari program S1 dan S2. Selain itu memberikan pelatihan kepada amil zakat menjadi hal yang penting terutama unuk mengupgrade keterampilan. LAZ biasanya mengirim amilnya ke berbagai pelatihan baik yang diadakan oleh FoZ, IMT atau organisasi lain. FoZ biasanya menyelenggarakan pelatihan bagi amil zakat berkaitan dengan aturan, kebijakan dan hal lain yang mengikat semua anggota FoZ yang terkait dengan pengelolaan zakat. IMT biasanya memberikan pelatihan yang berkaitan dengan pengetahuan yang dapat meningkatkan keterampilan amil zakat. IMT banyak memberikan materi berkaitan dengan pembangunan sumber daya manusia (*human resources building*).
- c. Membangun kepercayaan kepada amil zakat dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen LAZ sadar, dengan diberikannya kepercayaan yang penuh akan

meningkatkan kepercayaan diri pada amil zakat untuk berkreasi, berinovasi dan berprestasi. Beberapa LAZ memberikan award bagi amil zakat yang berprestasi. Terbukti, banyak LAZ yang mampu mengkreasi program yang ditawarkan dengan variasi yang tinggi, menjadi keunggulan komparasi dan kompetitif dari masing-masing LAZ.

Untuk bisa menciptakan program yang ditawarkan, tidak hanya harus baik dan memiliki nilai yang tinggi khususnya bagi mustahik, juga harus benar (sesuai dengan syariah). Hal yang harus dilakukan oleh LAZ: (1) mengidentifikasi kebutuhan mustahik; (2) Proses perancangan dan penciptaan program yang ditawarkan dengan mempertimbangkan: manfaat bagi muzaki, instansi yang terkait, siapa yang bertanggung jawab, berapa biayanya, waktu implementasi program dan faktor lainnya; (3) Draft program yang akan ditawarkan LAZ, kemudian dikonsultasikan terlebih dahulu kepada DPS untuk melihat kesesuaian dan kelayakan dari sudut syariah. Artinya pada tahap ini, sudah ada pengendalian kualitas dari proses penciptaan program yang ditawarkan. (4) Setelah dianggap sesuai dan layak secara syariah, selanjutnya diimplementasikan dan dimonitor sesuai dengan peruntukannya; (5) Evaluasi selama program berlangsung maupun program selesai. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat efektifitas program dan melihat apakah terdapat penyimpangan yang terjadi.

Kemudian, implementasi *total quality management* yang terdaftar pada FoZ akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi *total quality management* diukur menggunakan 3 (tiga) dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 19 butir pertanyaan.

5.2.3.1 Dimensi Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

Implementasi *total quality management* pada dimensi berorientasi pada kepuasan pelanggan diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.19
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Ketepatan mengidentifikasi konsumen	8,05	Tepat
Pertanyaan 2	Utama mengupayakan kepuasan konsumen	8,44	Baik
Pertanyaan 3	Pemahaman penciptaan program	8,49	Memahami
Pertanyaan 4	Upaya menggunakan mekanisme keluhan konsumen	8,44	Menggunakan Mekanisme Standar
Total		8,36	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi berorientasi pada kepuasan pelanggan sebesar 8,36 mengindikasikan bahwa implementasi berorientasi pada kepuasan pelanggan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ adalah organisasi yang mengandalkan kepuasan konsumen sebagai upaya untuk mempertahankan keberlanjutan. Untuk itu, LAZ menjadikan kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan LAZ. Upayanya, memiliki pemahaman yang tinggi dalam membuat program yang ditawarkan, ketepatan organisasi dalam memahami kebutuhan konsumen, dan menggunakan berbagai mekanisme dalam berkomunikasi terutama mendengar keinginan dan keluhan konsumen.

5.2.3.2 Dimensi Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Implementasi *total quality management* pada dimensi pemberdayaan dan pelibatan karyawan diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.20
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 5	Upaya memberikan kebebasan berkreasi	8,24	Memberikan
Pertanyaan 6	Upaya memperhitungkan partisipasi karyawan	8,34	Memperhitungkan
Pertanyaan 7	Pelatihan dan pengembangan karyawan	7,85	Memberikan
Pertanyaan 8	Bentuk kemitraan dengan karyawan	7,98	Menganggap Sebagai Mitra
Pertanyaan 9	Pemberian kesempatan pada karyawan	8,39	Memberikan
Total		8,16	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi berorientasi pada kepuasan pelanggan sebesar 8,16 mengindikasikan bahwa implementasi pemberdayaan dan pelibatan karyawan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa amil zakat adalah salah satu kunci keberhasilan bagi LAZ, untuk itu LAZ melakukan pemberdayaan dan pelibatan amil zakat dalam semua aktivitas LAZ dalam melayani masyarakat.

5.2.3.3 Dimensi Perbaikan Yang Berkesinambungan

Implementasi *total quality management* pada dimensi perbaikan yang berkesinambungan diukur menggunakan 10 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kesepuluh butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.21
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Perbaikan Yang Berkesinambungan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 10	Identifikasi masalah jasa yang disampaikan	7,98	Mengidentifikasi
Pertanyaan 11	Dokumentasi proses penyampaian jasa	7,80	Mendokumentasi
Pertanyaan 12	Mengukur kinerja sesuai kepuasan pelanggan	7,88	Mengukur
Pertanyaan 13	Penyampaian jasa sesuai SOP	7,98	Sesuai
Pertanyaan 14	Pemahaman masalah penyampaian jasa	7,90	Memahami
Pertanyaan 15	Implementasi pemecahan masalah	7,78	Baik
Pertanyaan 16	Evaluasi pemecahan masalah	7,88	Melakukan
Pertanyaan 17	Pengembangan ide baru	8,34	Inovatif
Pertanyaan 18	Evaluasi ide baru	8,32	Dievaluasi
Pertanyaan 19	Upaya untuk memuaskan konsumen	8,61	Baik
Total		8,05	Baik

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi perbaikan yang berkesinambungan sebesar 8,05 mengindikasikan bahwa implementasi perbaikan yang berkesinambungan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa untuk bisa memberikan kepuasan maksimal pada konsumen ternyata tidak cukup pemberdayaan dan pelibatan karyawan, tetapi harus ada upaya perbaikan yang berkesinambungan, dengan melaksanakan SOP secara benar dan disiplin, mengorganisasi dan mengevaluasi setiap ide baru dan diujicobakan.

5.2.4 Pengukuran Kinerja Lembaga Amil Zakat dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* diukur menggunakan 4 (lima) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 15 butir pertanyaan. Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

Tabel 5.22
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Kinerja Organisasi

No	Dimensi	Total Skor Rata-Rata Penilaian Responden	Kriteria Penilaian
1	<i>Customers and Stakeholders</i>	7,98	Baik
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 variabel Kinerja organisasi (LAZ) dengan *Balanced Scorecard* berkisar sebesar 7,98 – 8,43 mengindikasikan bahwa penilaian kinerja organisasi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik.

Perspektif *customers and stakeholders* pada organisasi sektor publik pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui bagaimana *customers and stakeholders* melihat organisasi. Oleh karena itu, perspektif *customers and stakeholders* untuk organisasi LAZ berfokus untuk memenuhi kepuasan muzaki dan mustahik serta masyarakat luas. Untuk menilai perspektif ini, dapat dilihat dari berbagai aspek berikut:

1. Konsumen akan merasa puas manakala konsumen telah dilayani dan menerima nilai sesuai dengan harapan konsumen. Ukuran kepuasan konsumen dapat dilihat dari tingkat kembalinya konsumen khususnya muzaki. Kinerja LAZ yang diukur dengan tingkat kembalinya muzaki untuk menyalurkan dana zakatnya dari tahun ke tahun memiliki kecenderungan yang meningkat.
2. Selain itu ukuran kepuasan, dapat dilihat dari cakupan pelayanan (*Service coverage*) yang bisa diberikan oleh LAZ. Untuk mengetahui cakupan layanan bisa dilihat dari program-program yang ditawarkan LAZ. Secara garis besar, program yang ditawarkan hampir sama yaitu bidang ekonomi, sosial, kesehatan, pendidikan, dan bersifat layanan bencana, namun variasi program yang ditawarkan (program turunan) sangat luar biasa banyak. Berdasarkan hasil riset, hampir semua LAZ memberikan jangkauan layanan

tidak saja bersifat lokal (sekitar LAZ), tetapi hampir menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Bahkan LAZ Dompot Dhuafa, LAZ Rumah Zakat Indonesia, LAZ PKPU telah melakukan layanan internasional dengan memberikan donasi bantuan kepada negara-negara yang terkena musibah, seperti bantuan kepada Jepang yang terkena gempa bumi dan tsunami. Selain itu, cakupan layanan yang luas bagi mustahik yaitu lintas agama, tidak saja mustahik yang beragama Islam bahkan mustahik nonIslam.

3. Kualitas layanan yang baik ditentukan oleh standar layanan yang diberikan LAZ.

LAZ mencoba membuat berbagai prosedur layanan untuk muzaki dan mustahik dengan selalu melihat kualitas layanan. Kualitas layanan bisa dilihat dari: (a) adanya SOP, ternyata hampir semua LAZ telah memiliki dan mengimplementasikan SOP tersebut, walaupun tingkat presentasinya masih bervariasi; (2) meminimalisasi birokrasi, hampir semua LAZ berkomitmen untuk sedekat mungkin melayani muzaki maupun mustahik, seperti membuat gerai-gerai yang mudah dijangkau baik muzaki maupun mustahik, bahkan LAZ Dompot Dhuafa menggunakan sistem jaringan (*networking*) dengan bekerjasama dan menggandeng perusahaan-perusahaan swasta dan pemerintah dengan berbagai bidang bisnis seperti industri, ritel, bank dsb; (3) Standar internasional organisasi (ISO 9001) tentang kualitas manajemen, berdasarkan data di lapangan, walaupun belum semua LAZ yang telah diteliti telah memiliki ISO, namun ada upaya bagi LAZ yang belum memperoleh ISO, untuk mencapai dan memperolehnya; dan (4) standar-standar lain yang ditentukan organisasi ektern seperti dari FoZ, Kementerian Agama Republik Indonesia. LAZ yang menjadi target, khususnya LAZ yang menjadi anggota FoZ, tentu memiliki kewajiban mematuhi ketentuan tersebut dan akan dikenakan

sanksi jika sebaliknya. Hal ini terjadi LAZ Ikatan Persaudaraan Haji, yang dilikuidasi karena tidak memenuhi ketentuan FoZ dan kementerian Agama Republik Indonesia.

LAZ sebagai organisasi pengelola zakat yang memiliki peran intermediasi melalui upaya penghimpunan dana dari muzaki dan pemberdayaan kepada mustahik. Untuk bisa melakukan kegiatan organisasi secara optimal dan mendanai program-program yang ditawarkan, LAZ harus mampu memaksimal upaya untuk menghimpun dana dan harus diimbangi dengan upaya untuk mengoptimalkan pemberdayaan dana zakat. Berdasarkan hasil riset, LAZ yang diteliti sebagian besar memiliki perimbangan yang baik antara dana yang dihimpun dengan dana yang diberdayakan adalah kinerja yang baik. Selain itu, dalam perspektif *financial*, mengupayakan efisiensi biaya operasional menjadi kinerja sendiri bagi LAZ.

Tingkat kepercayaan muzaki dan mustahik merupakan indikator utama untuk dukungan dan legitimasi sosial LAZ. Legitimasi sosial ini banyak terkait dengan kinerja keuangan LAZ. Transparansi laporan keuangan, efisiensi operasional dan inovasi program, merupakan faktor-faktor kunci pembentuk kepercayaan publik terhadap LAZ.

Adapun besarnya presentase dana yang diberdayakan dibandingkan dengan dana yang dihimpun (efektivitas pelayanan) berada pada kisaran 77,64% - 98,55%. Berdasarkan angka tersebut berarti LAZ dianggap memiliki tingkat efektivitas pelayanan berada pada kisaran efektif sampai dengan sangat efektif. Kesimpulan tersebut didasarkan ukuran efektivitas pelayanan yang disampaikan oleh Ketua Umum FoZ, Ahmad Juwaini (wawancara dalam riset sebelumnya: Rabu, 17 Pebruari 2011 Pukul: 16.00 – 17.30 WIB), bahwa tingkat efektivitas pelayanan sebagai berikut:

- a. Di bawah 50 % berarti efektivitas pelayanan tidak efektif

- b. 51 % – 60 % berarti efektivitas pelayanan yang kurang efektif
- c. 61 % - 70 % berarti efektivitas pelayanan yang cukup efektif
- d. 71 % - 80 % berarti efektivitas pelayanan yang efektif
- e. 81 % - 95 % berarti efektivitas pelayanan yang sangat efektif
- f. Di atas 95 % berarti efektivitas pelayanan zakat yang kurang efektif

Pengkelasan tersebut didasarkan: (1) pengalaman LAZ; (2) keamanan dana zakat yang harus tersedia; (3) terkait dengan kesinambungan program yang bersifat insidental dan (4) untuk program LAZ yang berkelanjutan pada periode berikutnya.

Perspektif proses bisnis internal bagi LAZ adalah bagaimana upaya LAZ untuk membangun keunggulan melalui perbaikan proses bisnis internal secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam perspektif proses bisnis internal, LAZ akan mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun kondisi keuangan LAZ yang baik. Faktor yang dinilai dalam perspektif proses bisnis internal LAZ dapat dilihat dari *Inovation of product*. Bahkan banyak LAZ yang membayar mahal konsultan untuk merancang program yang menarik, orsinil dan memiliki efek multiplier yang luas. Juga dalam struktur organisasi, LAZ membentuk adanya divisi pusat penelitian dan pengembangan yang bertugas membuat program yang akan ditawarkan dengan variasi sebagai berikut:

Tabel 5.23
Item Variasi Program Yang Ditawarkan LAZ

No	Item Program	Penjelasan
1	Core Program	a. Bidang Ekonomi b. Bidang Kesehatan c. Bidang Pendidikan dan Pelatihan d. Bidang Layanan Bencana
2	Basis Program	Basis Riset

No	Item Program	Penjelasan
		Basis Permintaan Basis Kebutuhan (muzaki dan mustahik) Event/peristiwa tertentu
3	Jangkauan Program	a. Lokal (sempit dan luas) b. Nasional c. Internasional
4	Jenis Dana Yang digunakan	a. Dana Zakat (dengan variasi zakat) b. Dana Infak dan Shadaqah c. Dana Wakaf d. Dana Qurban
5	Sifat Program	a. Konsumtif b. Produktif
6	Jangka Waktu	a. Jangka pendek (sampai dengan 1 tahun) b. Jangka Panjang (di atas 1 tahun) c. Insidental (bersifat tak terduga)
7	Dampak Program	a. Program putus atau selesai b. Program berkelanjutan

Tentu saja, untuk bisa menciptakan variasi program yang benar dan, baik LAZ memerlukan berbagai informasi yang mendukung. Untuk memperoleh informasi tersebut, bisa diperoleh dari internal dan eksternal. Secara internal, LAZ telah memiliki sistem informasi manajemen yang baik guna merespon semua kebutuhan manajer dari berbagai level manajemen. Berdasarkan riset, LAZ yang diteliti hampir semua telah memiliki sistem informasi manajemen tersebut, dengan berbagai kondisi, yaitu: (1) dengan komputerisasi secara penuh; (2) dengan kombinasi komputerisasi dan manual; dan (3) masih full manual. Adapun untuk informasi yang berasal dari ekstern, biasanya berasal dari instansi, lembaga dan badan lainnya di luar LAZ, seperti pemerintah, asosiasi, biro pusat statistik, dan lembaga lainnya.

Amil zakat merupakan unsur terpenting dalam LAZ. Secara umum kualifikasi yang harus dimiliki adalah: muslim, amanah, pendidikan serta memiliki pengetahuan yang memadai tentang zakat. Untuk mencapai kualifikasi tersebut dapat diperoleh dengan berbagai upaya secara berkelanjutan. Amanah merupakan sikap moral yang harus

dimiliki amil zakat dalam menjalankan tugas lembaga secara benar, jujur dan sesuai dengan ketentuan. Sikap moral ini harus dibangun dengan memberikan kepada amil nilai-nilai islam seperti adanya santapan rohani atau pengajian yang diberikan secara berkala dalam setiap minggunya, bahkan untuk LAZ DPU-DT aktivitas kerohanianpun menjadi dasar penilaian kinerja seperti sholat wajib dan sunah, puasa sunah, tadarusan dan lainnya.

Aspek pendidikan, biasanya diperoleh dari pendidikan formal (perguruan tinggi) baik strata diploma, sarjana bahkan pascasarjana (S2 dan S3) sesuai dengan bidang yang dikaji oleh masing-masing amil zakat, seperti sarjana akuntansi, sarjana komunikasi dan lain sebagainya. Selanjutnya, amil zakat diberikan pendidikan lanjutan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat. Lembaga yang biasanya memberikan keilmuan tentang pengelolaan zakat di Indonesia *Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)*. IMZ menyediakan berbagai program pendidikan dari program diploma atau sarjana, juga pendidikan yang bersifat jangka pendek. IMT menyediakan berbagai kurikulum yang dirinci dalam Satuan Acara Perkuliahan (SAP) sesuai dengan kebutuhan terkait dengan pengelolaan zakat.

Aspek lain yang diukur dari perspektif *Employees and Organization Capacity* adalah *personal income and welfare* (pendapatan dan kesejahteraan). Aspek ini akan berbanding lurus dengan tuntutan profesioanlisme amil. Semakin profesional seorang amil zakat, semakin tinggi pendapatan dan kesejahteraan yang harus diterima amil zakat. Berdasarkan hasil riset, umumnya LAZ telah mengapresiasi profesi amil zakat sama dengan profesi lainnya yang ada pada organisasi profit. Aspek yang dipertimbangkan dalam penentuan gaji bagi amil zakat adalah: etos kerja, lama kerja, pengalaman,

kapabilitas dan keterampilan amil zakat. Komponen gaji akan mencerminkan bahwa amil zakat adalah sebuah profesi yang harus diapresiasi dengan pendapatan atau gaji yang memadai dan dipertimbangkan secara profesional. Gaji yang diterima seorang amil zakat berasal dari komponen yang sama dengan profesi lainnya di Indonesia. Artinya, di masa depan setiap amil zakat akan menerima kesejahteraan yang memadai dari LAZ tempat amil zakat bekerja.

5.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Berawal dari hasil penelitian pada tahun pertama, dimana didapatkan hasil penelitian bahwa Secara simultan variabel implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *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, budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling besar terhadap kinerja organisasi.

Kinerja LAZ yang diteliti dinyatakan dalam empat perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees and organizational capacity*. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa LAZ yang diteliti, melakukan upaya untuk membangun keunggulan LAZ dengan optimalisasi proses internal bisnis. Untuk pencapaian keunggulan tersebut, LAZ melakukannya dengan dua proses yaitu *inovation of product* dan *system information management* melalui program-program yang ditawarkan dengan berbagai variasinya. Agar keunggulan LAZ tetap terjaga, proses

bisnis internal akan berhasil baik jika didukung oleh *employees and organizational capacity*. Artinya perlu dukungan amil zakat yang berkualitas dan kapasitas organisasi yang maksimal, agar LAZ mampu melaksanakan semua kegiatan operasinya. Untuk perspektif *employees and organizational capacity* dapat dijalankan melalui tiga unsur berikut: cakupan penguasaan keahlian (pendidikan, pelatihan, dan lainnya), pendapatan dan kesejahteraan dan kepuasan para amil zakat. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kemampuan amil zakat melalui: peningkatan keahlian, komitmen, kemampuan membangun jaringan dan peningkatan motivasi. Bahkan melalui FoZ telah diberlakukan “Kode Etik Amil Zakat Indonesia” sebagai panduan dan aturan seluruh amil zakat di lingkungan organisasi pengelola zakat baik LAZ maupun BAZ. Kode etik amil zakat Indonesia memuat prinsip-prinsip etika dan aturan-aturan etika yang mengatur pelaksanaan pemberian jasa dan pengelolaan zakat oleh amil zakat.

Kemudian, proses penciptaan keunggulan ini akan berdampak kepada kepuasan muzaki, mustahik dan amil zakat. Lebih jauh perspektif *customers and stakeholders* diukur dengan kepuasan konsumen dan pemangku kepentingan, cakupan pelayanan melalui program-program yang ditawarkan, kualitas dan standar pelayanan yang tinggi. Kemudian dengan kepuasan tersebut, konsumen khususnya muzaki dengan kesadaran yang tercipta akan menyalurkan dana ZIS, sehingga dana yang dapat dihimpun oleh LAZ akan meningkat. Di sisi lain, dengan penghimpunan dana ZIS yang meningkat akan berdampak pada pemberdayaan dana ZIS yang meningkat. Hal tersebut telah sesuai dengan hasil riset Dikdik Tandika (2009) yang meneliti pendekatan *balanced scorecard* untuk OPZ

Fakta tersebut membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja, LAZ yang diteliti harus dibangun dari budaya organisasi yang tinggi. Kunci keberhasilan implementasi budaya organisasi adalah amil zakat yang melaksanakan semua peran dengan baik. Karena budaya organisasi bagi pengembangan LAZ dapat dilihat dari kontribusi amil zakat secara kuantitas dan kualitasnya. Selanjutnya, budaya organisasi banyak memiliki manfaat berkaitan dengan kinerja LAZ seperti pengembangan LAZ dan kepuasan konsumen. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins (2002) bahwa budaya organisasi yang dapat diterima oleh semua komponen organisasi terutama amil zakat akan berdampak pada kinerja organisasi yang semakin tinggi dan kepuasan bagi sumber daya manusia.

Kemudian, hasil riset penelitian ini mendukung hasil riset Flamholtz (2001) bahwa, budaya organisasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Walau terdapat perbedaan pada unit analisisnya yaitu perusahaan industri menengah, tetapi hasilnya sama. Ini menunjukkan bahwa LAZ yang diteliti sebagai organisasi, harus dianggap sebagai organisasi profesional yang telah melaksanakan ketentuan dan aturan yang manajemen yang berlaku.

Selanjutnya secara parsial, pengaruh langsung variabel pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 10,0% terhadap kinerja organisasi, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi budaya organisasi, dan *total quality management* sebesar 2,9%. Secara simultan implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 12,9% dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil riset tersebut mendukung riset Hiro Tugiman (2000) bahwa pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja organisasi,

Suryo Pratolo (2006) bahwa pengendalian intern akan berpengaruh pada kinerja organisasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pengendalian intern yang efektif dapat meningkatkan kinerja LAZ yang tinggi, dengan melihat pada salah satu tujuan pengendalian intern yaitu meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi. LAZ melakukan berbagai upaya untuk menjaga agar setiap operasinya dapat mencapai tujuannya dan dijaga supaya selalu efisien, maka akan mencapai kinerja LAZ yang tinggi terutama dari perspektif finansial.

Seperti yang telah dijelaskan pada pengujian hipotesis pertama, bahwa pengendalian intern akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi dengan: (1) terwujudnya pertanggungjawaban atas apa yang akan dan telah dilakukan; (2) akuntabilitas kegiatan LAZ yang telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku (UU No. 23/2011, aturan FoZ, PSAK, kode etik Amil zakat); (3) kewajaran terhadap semua pemangku kepentingan (membuat program yang adil untuk muzaki dan mustahik); (3) transparansi atas informasi (menggunakan berbagai media informasi) dan (4) independensi pada LAZ yang diteliti (dapat dilihat dari struktur organisasi sesuai kelompok LAZ dari alasan pendirian).

Kemudian, secara parsial, pengaruh langsung variabel budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 16,6% terhadap kinerja organisasi, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan pengendalian intern, dan *total quality management* sebesar 2,3%. Secara total budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 18,9% dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pada LAZ yang diteliti, membuktikan bahwa sebagai lembaga yang terikat aturan dan ketentuan horizontal seperti aturan pemerintah (kementerian agama), aturan asosiasi (FoZ) dan aturan horizontal lainnya juga aturan vertikal yaitu Al Quran dan Al Hadits. Karena banyak aturan dan ketentuan yang harus ditaati dan dipatuhi, maka budaya organisasi menjadi keharusan karena dalam budaya organisasi memuat nilai dan etika yang harus dijalani oleh semua amil zakat. Begitu juga, implementasi budaya organisasi akan berpengaruh pada kinerja organisasi. khususnya komponen pertanggungjawaban dan akuntabilitas.

Akhirnya secara parsial, pengaruh langsung variabel *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 7,7% terhadap kinerja organisasi, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan pengendalian intern dan budaya organisasi sebesar 2,0%. Secara simultan *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 9,7% dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pada LAZ yang diteliti membuktikan bahwa untuk bisa memberikan pelayanan yang baik kepada muzaki dan mustahik, diperlukan cara pengelolaan secara profesional, diantaranya dengan *total quality management*. Karena, salah satu upaya dalam *total quality management* adalah merancang dan menciptakan program-program yang ditawarkan berkaitan dengan program penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat. Untuk itu, diperlukan inovasi dan kreativitas dari amil zakat untuk merealisasikan hal tersebut. Di sini, pelibatan amil zakat di semua level LAZ menjadi penting. Dengan keterlibatan amil zakat tersebut akan tercipta upaya perbaikan secara berkelanjutan khususnya dalam berkreasi menciptakan program-program yang ditawarkan, yang akan

memberikan kepuasan kepada muzaki dan mustahik. *Total quality management* yang baik dapat mempengaruhi kinerja organisasi khususnya dalam perspektif *employees and organizational capacity*, dan *internal business process*.

Lebih jauh, terkait dengan variabel budaya organisasi yang menjadi variabel paling besar mempengaruhi kinerja organisasi, maka kunci keberhasilan budaya organisasi bagi LAZ adalah amil zakat. Untuk itu, amil zakat adalah asset berharga bagi LAZ, maka apresiasi terhadap pendidikan, kinerja dan kesejahteraan tidak bisa diabaikan, serta membangun mental untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai secara horizontal dan vertikal.

Berdasarkan pengujian hipotesis sebagai hasil dari penelitian tahun pertama sehingga diperoleh draft model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*. Kemudian setelah dilakukan pengujian draft model tersebut melalui FGD, Sarasehan dan perolehan informasi lainnya baik dari narasumber dari pihak-pihak terkait dan berkepentingan dengan draft model tersebut maupun dari berbagai literatur dan dokumen, maka dapat diperoleh hasil bahwa draft model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* teruji dapat dijadikan sebagai model yang dapat diimplementasikan pada organisasi pengelola zakat baik BAZNAS dan LAZ dengan berbagai asumsi dan persyaratan tertentu tergantung pada kondisi kelembagaan masing-masing organisasi pengelola zakat tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* ternyata dapat diimplementasikan pada organisasi pengelola zakat baik secara komprehensif maupun sebagian, yang akan tergantung pada kondisi kelembagaan masing-masing organisasi pengelola zakat. Pada umumnya LAZ lebih siap mengimplementasikan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dibandingkan

BAZNAS karena sebagai OPZ yang berbasis civil society telah dikelola secara profesional dan lebih independen, juga kesadaran akan kepercayaan masyarakat berasal dari kematangan lembaganya. Untuk BAZNAS ditingkat provinsi lebih siap menerapkan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dibandingkan BAZNAS kota dan kabupaten. Hal tersebut disebabkan kesiapan sumber daya manusia dan kematangan lembaga. Dalam hal ini SDM dan kematangan lembaga BAZNAS di tingkat provinsi lebih baik.

Untuk itu, perlu dilakukan pengabdian kepada masyarakat (PKM) untuk sosialisasi model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*, dilakukan pelatihan dengan buku panduan yang dihasilkan dari penelitian tahun kedua dan pendampingan bagi LAZ/BAZNAS yang bermaksud untuk menerapkan model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* namun masih perlu pendampingan. Hal penting bagi organisasi pengelola zakat adalah kesadaran akan penilaian kinerja organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan kepercayaan konsumen.

5.4 Keluaran Penelitian Yang Dihasilkan

Selain hasil penelitian yang sudah dijelaskan pada subab sebelumnya sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian atau identifikasi masalah dan hasil pengujian hipotesis. Terdapat beberapa luaran yang sudah dihasilkan sebagai karya hasil penelitian dalam bentuk paper dan bahan ajar yang sudah dan akan diseminasi, serta telah disusunnya draft buku ajar. Adapun luaran yang sudah dihasilkan akan tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 5.24
Luaran Penelitian yang Dihasilkan

No	Bentuk Keluaran	Judul	Keterangan
1	Paper	Balanced Scorecard: For Increase Consumers Trust	Akan diterbitkan Research Journal of Finance and Accounting (accepted): Publisher: International Institute for Science, technology & Education (IISTE) Garde: Terindeks Index Copernicus International, Urlichhs etc
2	Paper	Konstruksi Model Penilaian Kinerja Organisasi Pengelola Zakat	Pada diterbitkan pada Jurnal MIMBAR Unisba: Jurnal Sosial dan Pembangunan (sudah direview) Jurnal Terakreditasi: SK Dikti No.64a/Dikti/Kep/2010. ISSN: 0215-8175
3	Buku Teks	<i>Balanced Scorecard: model Penilaian Kinerja Organisasi Pengelola Zakat</i>	ISBN: 978-602-72521-6-5 Penerbit Manggu Makmur Tanjung Sari Bandung Tahun 2016, terdiri dari 140 Halaman, dengan pengantar prof. Dr. KH. Didin Hafidhuddin M.Sc (Dekan Fakultas Pascasarjana UIKA Bogor dan Expert di bidang perzakatan di Indonesia)
4	Draft Buku Panduan	Buku Panduan Penilaian Kinerja Dengan Model <i>Balanced Scorecard</i>	Akan diusulkan (sesuai masukan kegiatan sarasehan) menjadi buku panduan baku penilaian kinerja bagi BAZNAS kota dan kabupaten se-Jawa Barat Khususnya (<i>pilot project</i>) dan seluruh Indonesia pada umumnya

BAB VI

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Berdasarkan hasil penelitian hibah bersaing pada tahun pertama yang menghasilkan kesimpulan penelitian bahwa: Terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing lembaga Amil Zakat”. kemudian hasil penelitian tersebut dijadikan sebagai draft model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*.

Selanjutnya, hasil dari penelitian tahun kedua yang menguji model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* melalui kegiatan *forum group discussion* (FGD), Sarasehan, wawancara, dan dokumentasi memberikan hasil bahwa penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* akan efektif penerapannya jika ditopang oleh tiga pilar yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, implementasi *total quality management*. Kemudian hasil pengujian model tersebut diwujudkan dalam bentuk draft buku panduan penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* yang insya allah akan digunakan oleh organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZNAS).

Selanjutnya, rencana tahapan berikutnya dari penelitian ini maka, tim peneliti bermaksud untuk:

1. Melakukan penelitian lanjutan terkait dengan model perilaku, orientasi dan kebijakan amil dan pimpinan pada organisasi pengelola zakat (untuk meneliti

model perilaku Amil zakat). Rencana ini sudah dilaksanakan dengan mengajukan proposal dan presentasi proposal untuk hibah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi (PUPT) Dikti dengan skim hibah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi (PUPT) tahun 2016-2017.

2. Melakukan pengabdian kepada masyarakat (PKM) sebagai kelanjutan dari model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* terutama terkait dengan efektifitas penerapan buku panduan model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*. Kegiatan PKM berupa sosialisasi model penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, pelatihan dan pendampingan bagi OPZ yang bermaksud menerapkan model tersebut namun masih perlu pendampingan. Kegiatan ini direncanakan akan diajukan pada tahun 2017-2018.
3. Bekerjasama dengan BAZNAS Provinsi Jawa Barat dan Kementerian Agama wilayah Jawa Barat bidang penerangan islam, zakat dan wakaf (Penaiszawa), untuk mensosialisasikan, memberi pelatihan dan pendampingan untuk penerapan model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* bagi BAZNAS kota dan Kabupaten se-Jawa Barat

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan dan Implikasi Hasil Penelitian

7.1.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan pada penelitian tahun pertama dan berdasarkan FGD dan sarasehan pada tahun kedua, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* berpengaruh positif secara signifikan terhadap penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* baik secara parsial maupun simultan.
2. Implementasi budaya organisasi sebagai variabel yang memiliki kontribusi pengaruh paling besar terhadap penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*.
3. Lembaga Amil Zakat memiliki menjadi unit analisis memiliki daya saing yang tinggi dilihat dari dana yang dapat dihimpun, baik sesama LAZ maupun untuk meningkatkan status dari LAZDA menjadi LAZNAS.
4. Dapat diuji Model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* dapat diterapkan pada Organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZ) di Indonesia yang akan disesuaikan dengan kondisi kelembagaan masing-masing yaitu model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* akan efektif jika ditopang dengan tiga pilar pendukung yaitu (a) implementasi pengendalian intern, (2)

- implementasi budaya organisasi dan (c) impelemnatasi *total quality management* (TQM).
5. Dari model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*, dapat disusun draft buku panduan penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* tersebut dan buku teks untuk mata kuliah Akuntansi Sektor Publik (ASP) dan Lembaga Keuangan Non Bank Syariah (LKNBS)

7.1.2 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoritis, praktis dan kebijakan. Secara **teoritis**, penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya oleh peneliti yang tertarik untuk mendalami pengendalian intern, budaya organisasi, *total quality management* yang mempengaruhi penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* di mana kebanyakan penelitian yang berkaitan dengan konsep tersebut diterapkan pada perusahaan, yang secara struktur dan aktivitas sudah sangat memadai. Namun demikian, dalam penelitian ini, konsep-konsep tersebut diterapkan pada LAZ yang merupakan organisasi publik bersifat nonprofit, yang oleh sebagian masyarakat masih dianggap belum mapan. Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa (1) model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* akan efektif jika dibangun dengan pilar implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*. Khususnya implementasi *total quality management*, belum banyak peneliti yang mengkaji konsep tersebut pada organisasi seperti LAZ. (2) *agency theory* dianggap relevan diterapkan pada organisasi seperti LAZ, karena LAZ merupakan organisasi yang melaksanakan peran intermediasi antara muzaki dan mustahik, sehingga

walaupun muzaki bukan sebagai pemegang saham tetapi memiliki kepentingan yang sama dengan pemegang saham.

Secara **praktik**, implikasi penelitian ini bagi: (1) muzaki, mustahik dan masyarakat luas, akan dapat meningkatkan kepercayaan dalam menyalurkan dana ZIS kepada LAZ. Dampak lebih lanjut, pemberdayaan dana ZIS semakin besar melalui program yang ditawarkan seiring dengan penghimpunan dana ZIS yang meningkat, dan potensi zakat di Indonesia dapat dicapai. (2) Bagi LAZ, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai model penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi.

Secara **kebijakan**, implikasi penelitian ini bagi pengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia yaitu (1) Pemerintah melalui kementerian Agama tentang peran regulator dan evaluator, sehingga LAZ akan memiliki kekuatan dari pemerintah dalam menjalankan UU No. 23 tahun 2011, khususnya berkaitan dengan penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* pada LAZ. (2) Bagi Forum Zakat (FoZ), sebagai asosiasi LAZ di Indonesia, lebih memperketat aturan-aturan yang ada terkait dengan tata kelola zakat dan penilaian kinerja bagi LAZ, sehingga pemberlakuan sanksi bagi LAZ yang memiliki kinerja buruk, juga penerapan kode etik bagi amil zakat yang menjadi garda utama keberhasilan LAZ. (3) 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 penerbitan informasi keuangan.

7.2 Saran Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan dianggap sebagai kelemahan yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi penelitian berikutnya. Beberapa keterbatasan yang diidentifikasi berikut saran-saran yang dikemukakan, sebagai berikut:

7.2.1 Saran Bagi Akademik

Bagi peneliti lain yang berminat untuk mendalami penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*, diharapkan untuk: (1) melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain di luar faktor implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* yang mempengaruhi penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*. (2) dilakukan penelitian kendala-kendala penerapan model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*. Dan (3) dilakukan pengabdian kepada masyarakat (PKM) berupa sosialisasi, pelatihan-pelatihan dan pendampingan untuk efektifitas penerapan model penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*.

7.2.2 Saran Bagi Lembaga Amil Zakat dan Lembaga Yang Terkait

- a. Untuk mengimplementasikan pengendalian intern, yang masih perlu mendapat perhatian LAZ adalah: (1) Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) khususnya bagi LAZDA, untuk meningkatkan aktivitas pengendalian. (2) Melakukan pemantauan yang lengkap oleh LAZ dan pemerintah pada seluruh aktivitas LAZ juga melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar keberadaan LAZ diketahui dan dirasa manfaatnya, sehingga masyarakat akan menyalurkan dana ZIS nya pada LAZ. (3)

LAZ harus lebih mempertimbangkan risiko luar negeri terkait dengan penerimaan dana bantuan asing terkait dengan sosialisasi dan kegiatan operasional LAZ.

- b. Untuk implementasi budaya organisasi, yang masih mendapatkan perhatian LAZ adalah: (1) Membuat kebijakan yang menjadikan profesi amil zakat sebagai profesi yang memiliki profesionalisme yang sama dengan profesi lain. (2) Memberikan keleluasaan kepada amil zakat untuk berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugasnya.
- c. Untuk implementasi *total quality management*, yang masih harus mendapat perhatian LAZ adalah membuat kebijakan terkait dengan pengembangan amil zakat khususnya LAZDA, sehingga dihasilkan amil zakat yang profesional melalui pendidikan, pelatihan dan seminar dalam rangka meningkatkan profesionalisme amil zakat, sehingga akan banyak LAZDA yang berubah status menjadi LAZNAS.
- d. Untuk menerapkan penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*, yang masih mendapatkan perhatian LAZ, adalah meningkatkan kemandirian (*independency*) LAZ, baik secara struktur maupun kebijakan. Untuk itu, LAZ harus mampu memposisikan diri sebagai lembaga yang mandiri khususnya secara kebijakan, walaupun secara struktur organisasi belum mandiri karena dipayungi oleh lembaga lain. Hal ini terkait dengan alasan/basis pendirian LAZ yang dipengaruhi oleh lembaga lain seperti LAZ basis masjid, basis ormas dan basis perusahaan.
- e. Bagi Pemerintah, pencapaian target potensi zakat di Indonesia masih rendah, untuk itu, (1) perlu dibuat kebijakan dan dukungan dari pemerintah yang mendorong terciptanya pengelolaan zakat dan penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* yang baik, sosialisasi LAZ yang efektif, menganggap mitra bagi BAZ: (2)

meningkatkan peran pemerintah sebagai regulator, monitor dan evaluator, sehingga LAZ mampu mengoptimalkan kegiatannya berkaitan dengan pengelolaan zakat dan penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* di Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA

- Almizar Hamid:2009. **Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia**. Jakarta Artikel ini dimuat pada Harian Republika, Jum'at 05 Juni 2009.
- 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)* 37.
- Arens, Alvin A., Rendal J Elder and Mark S Beasley. 2010. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Eleventh edition, new Jersey: Pearson Education, Inc.
- Arikunto. Suharsimi 2006. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik**. Jakarta Penerbit Rineka Cipta.
- Azra Azyumardi. 2010. **Negara dan Pengelolaan Zakat**. Jakarta .Makalah ini dimuat pada portal Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Basuki, Johansen, 1997. **Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan**. Jakarta. Yayasan Pembina Manajemen.
- Belkoaoui, Ahmad Riahi. 2008. **Teori Akuntansi**. Jakarta Penerbit Salemba Empat.
- Boynton, William C and Raymond N Johnson. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting*. Eight Edition. United States of America. John Wiley & Sons.Inc.
- Budi Budiman, 2002, **Potensi Dana ZIS Sebagai Instrumen Ekonomi Islam dari Teori dan Implementasi Manajemen**. Yogyakarta. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Sistem Nasional Ekonomi Islam Yogyakarta.
- Circle Of Information And Development (CID) Dompot Dhuafa Republika dan Lembaga Kajian Islam Dan Hukum Islam (LKIHI) Fakultas Hukum Universitas Indonesia.2008. **Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat**.
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commision 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*. COSO. September 2004
- _____ 2002. *Enterprise Risk Management Framework Key Concepts Briefing Document* COSO. July 2002
- Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th ed.). International edition. Mc Graw Hill.
- Daft, Fremont and James F Rosenweig. 1998. alih bahasa A. Hasyimi Ali. **Organisasi dan Manajemen**.
- Dikdik Tandika.2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Dalam Upaya Optimalisasi Penghimpunan Zakat di Propinsi Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta. Hasil riset diterbitkan pada proceeding “Seminar Nasional Kontribusi pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Dalam Penguatan Perekonomian Bangsa” Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta: 30.
- Flamholtz, Eric. 2001. *Corporate Culture and The Bottom Line*, *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, pp. 268–275, 2001 Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain 0263-2373/01.
- 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.*
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2014. **Standar Akuntansi Keuangan.** Jakarta Penerbit Salemba Empat.
- Imelda RHN. 2004. **Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik.** Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol 6. No 2. Nopember 2004:106-122. Surabaya. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Jamil Azzaini. 2008. **Berdayakan Lembaga Amil Zakat.** Jakarta Artikel ini dimuat dalam Harian Republika. Jumat, 19 September 2008
- Kaplan. Robert and David P Norton. 2002. ***The Strategy Focused Organization.*** Boston. Massachusetts. *Harvard Business School Press.*
-1996., **Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: *Balanced Scorecard.*** Dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- and Robbin Cooper. 1998. ***Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance.*** Boston *Harvard Business School Press.*
- Karim A. Adiwarmar dan A. Azhar Syarief. 2008. **Fenomena Unik Di Balik Menjamurnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia.** Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan Empowerment Vol 1 Agustus 2008, Jakarta. diterbitkan oleh Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ).
- Kementrian Agama Republik Indonesia. 2007. **Petunjuk Pelaksanaan Akreditasi Organisasi Pengelola Zakat.** Jakarta. Direktorat Pemberdayaan Zakat Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam.
- Kieso Donald E; JJ Weygandt and T.D Warfield. 2004. ***Intermediate Accounting.*** *Eleventh Edition.* New York: *John Wiley & Sons.*
- Kreitner. Robert & Kinichi Angelo. 2003. ***Organization Theory and The New Public Administration.*** Boston. *Allyn and Bacon Inc.*
-2001. ***Organizational Behavior,*** Fifth Edition, New York, *Mc Graw-Hill, Companies Inc.*
-2003, **Perilaku Organisasi,** Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi. 2007. **Manajemen Kinerja Sektor Publik.** Edisi Revisi. Yogyakarta UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Messier. William F. 2006. ***Auditing and Assurances Services: A Systematic Approach.*** *Fourth Edition.* New York: *The McGraw-Hill Companies.*
- Mulyadi, 1996, ***Total Quality Management : Pergeseran Paradigma Dalam Pengelolaan Perusahaan,*** dalam Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pebruari 1996, Yogyakarta, Penerbit STIE – YKPN Yogyakarta.
- 2001. ***Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global.*** Yogyakarta. Penerbit Aditya Media.
- 2007. ***Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard.**** Yogyakarta Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan STIE YKPN Yogyakarta.
- Paton W.A and A.C Littleton. 1962. ***An Introduction to Corporate Accounting Standards.*** Ann Arbor: American Accounting Association.
- Pratolo. Suryo 2006. **Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer Pada**

- Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan.** Bandung. Universitas Padjadjaran Press.
- Petrovits, Christine, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih.2010. *The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations*. *Social Science research Network*.
- Robbin, Stephen P. 2001. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. *United of America . Seventh Edition, Prentice Hall International. Inc.*
- Robertson, Jack C and Timothy J Louwers. 2002. *Auditing and Assurance Service, Tenth Edition*. *Singapore:McGraw-Hill Companies*.
- Rohm. Howard. (2004), *Improve Public Sector Result With A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. <http://www.balancedscorecard.org>
- Saefuddin Asep Jahar, **Zakat Antar Bangsa Muslim: Menimbang Posisi Realistis Pemerintah dan Organisasi Masyarakat Sipil**. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, Jakarta. diterbitkan oleh Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)
- Samdin, 2002. **Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan**, Yogyakarta Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam.
-2002. **“Pengembangan Manajemen Basis”**. Yogyakarta Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam.
- Schermerborn Jr. John R. 1993. *Managing for Productivity*. New York. *Fourth edition. John Wiley & Son. Inc.*
- Sekaran Uma.2006. *Research Methods For Business*. Edisi 4 (Edisi bahasa Indonesia). Buku 1 dan Buku 2. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono.2007. **Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Sukrisno, Agoes 2003. **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik** . Edisi Ketiga. Jilid II. Jakarta. Lembaga Penerbit FE UI Jakarta.
- 2005. **Pengaruh Penerapan Standar Auditing, Penerapan Standar Pengendalian Mutu dan Kualitas Jasa Audit Terhadap Tingkat Kepercayaan Pengguna Laporan Akuntan Publik (Survei pada KAP Anggota FAPM di Indonesia)**. Bandung. Universitas Padjadjaran.
- Tenner, Arthur R and Detoro Irving J. 1993. *Total Quality Management*. Adison-Wesley publishing company. USA.
- Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana.2001. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- Tugiman M Hiro. 2000. **Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survai pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia)**. Bandung. Universitas Padjadjaran Bandung.
- 2007. **Manajemen Organisasi Nirlaba (Not For Profit Organization Management)**. Bandung, Perkumpulan “Perhimpunan Santo Borromeus”
- Undang-Undang No 23 Tahun 2011 tentang **Pengelolaan Zakat**.
- Zikmund William G. Et al. 2010. *Business Research Methods. Eighth Edition*. Canada. *South-Western Cengage Learning*. Canada.





































































