

**LAPORAN FINAL
PENELITIAN HIBAH FUNDAMENTAL DIKTI
(TAHAP II)**



**PENGUJIAN MODEL PENGELOLAAN ZAKAT DENGAN
PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DILIHAT DARI
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEBAGAI
UPAYA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING LEMBAGA
AMIL ZAKAT**

Oleh:

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

**DIBIYAI DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI
SURAT PERJANJIAN NO: 135/LPPM-SP3/V/2013
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG
2014**

RINGKASAN

Di Indonesia sekarang ini, perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial (*civil society*). Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). Hal tersebut berdampak pada tuntutan masyarakat yang tinggi akan akuntabilitas dan transparansi dari LAZ. Tuntutan tersebut menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan tata kelola yang baik (*good governance*). Hasil penelitian ini diharapkan menjadi model tata kelola zakat dengan *good governance* dan buku panduan sebagai penjabaran model tata kelola zakat tersebut.

Adapun target spesifik penelitian ini (1) Model tata kelola dengan *good governance* 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) dan (2) diseminarkan seminar nasional pada Konferensi Regional Akuntansi (KRA) Tahun 2014, “*Accounting for Welfare*”, Universitas Airlangga Surabaya, 20-21 Mei 2014, (3) diseminarkan pada *Call For Paper and International Conference: on Islamic Economics and Civilization (ICIEC) 2014*, Universitas Airlangga Surabaya, Jawa Timur. 3-5 Juni 2014, (4) 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) dan bisa diterbitkan pada *International Journal of Scientific Research Analysis (IJSRA)*. Dan media jurnal terakreditasi MIMBAR Unisba.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*) draft model yang diujikan. Teknik pengumpulan data adalah FGD, Sarasehan, wawancara mendalam dan dokumentasi.

Adapun hasil penelitian adalah (1) teruji bahwa model tata kelola zakat dengan *good governance* akan efektif jika ditopang oleh tiga pilar yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi TQM. dan (2) tersusun draft buku panduan model tata kelola zakat dengan *good governance*.

Kata Kunci: Model Tata Kelola, Buku Panduan dan *Good Governance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian fundamental tahun 2012-2013 yang menghasilkan draft model tata kelola dengan *good governance* bagi Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada khususnya dan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) pada umumnya. Dalam model tersebut, dijelaskan bahwa untuk menerapkan tata kelola dengan *good governance*, harus dibangun tiga pilar sebagai penopang efektifitas penerepanya. Tiga pilar tersebut terdiri dari: implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*.

Sebagai alasan pentingnya tata kelola yang baik (*good governance*) didasarkan pada rukun Islam merupakan pilar dalam tatanan peribadatan pada ajaran Islam. Sebagai pilar peribadatan, Rukun Islam merupakan kewajiban untuk meyakinkan bagi pemeluk agama Islam. Salah satu kewajiban yang terkandung dalam rukun Islam (rukun Islam ketiga) adalah kewajiban membayar zakat. Kewajiban membayar zakat bagi umat Islam mengandung dua dimensi fundamental (utama), yaitu Pertama, sebagai dimensi ibadah (ritual) yang merupakan wujud penghambaan kepada Allah SWT (*hablumminallah*) dan juga sebagai media untuk membersihkan harta atau kekayaan dan jiwa manusia. Kedua, merupakan dimensi sosial sebagai wujud kepedulian terhadap sesama manusia dan lingkungan (*habluminannas*),

sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial, khususnya kesenjangan sosial, di mana terjadi gap atau kesenjangan yang semakin lebar antara masyarakat mampu (kaya) dengan masyarakat yang tidak mampu (miskin). Dalam istilah lain Sayyid Qutb menyatakan bahwa “*zakat merupakan rukun sosial yang nyata di antara semua rukun islam*”, sehingga zakat termasuk kewajiban sosial yang bersifat ibadah (Djailani.2003:14). Begitu pentingnya kewajiban membayar zakat, sehingga Allah mensejajarkan kewajiban membayar zakat dengan kewajiban menunaikan sholat (rukun islam kedua) yang berdimensi transendental (*hablumminnaanas*). Hal tersebut sesuai dengan Firman Allah dalam Al Qur-an, surat Al-Baqarah ayat 43 yaitu “Dan dirikanlah sholat, tunaikan zakat dan ruku’lah beserta orang-orang yang ruku”

Zakat adalah salah satu pilar penting dalam rukun islam. Pentingnya kedudukan zakat dapat dilihat dalam kitab suci Al- Qur’an yang selalu mengiringi perintah zakat dengan perintah shalat. Hal ini menunjukkan hikmah yang sangat besar. Jika shalat adalah sarana komunikasi dengan sang Khalik, maka zakat adalah sarana komunikasi dan sosialisasi antar manusia. Selanjutnya, jika zakat diorganisir secara baik dan orang kaya menyadari bahwa zakat itu adalah suatu pengeluaran wajib dari harta bendanya yang diperintahkan oleh *aqidah* dan kekuatan hukum, niscaya dana jaminan sosial akan mempunyai suatu sumber yang penting dan mendalam, di samping sumber lainnya. Artinya, apabila dikelola dengan profesional zakat akan mampu mengatasi masalah kemiskinan.

Dilihat dalam konteks kehidupan ekonomi, umat Islam selalu diidentikkan dengan kemiskinan. Negara berkembang yang masih sarat dengan kemiskinan itu, umumnya adalah negara yang berpenduduk mayoritas muslim. Pada hal kalau diperhatikan secara normatif, Islam sangat anti dan menolak kemiskinan. Bahaya ini bisa mengancam individu dan masyarakat, aqidah dan keimanan, moral dan akhlak, pemikiran dan kebudayaan. Di antara penyebabnya adalah karena banyak umat Islam dalam memahami konsep zakat dan sebagainya dalam perspektif yang kurang pas, sehingga berimplikasi terhadap penerapan yang kurang proporsional dan profesional. Dengan arti kata, kalau zakat dikelola secara profesional, tentunya akan menjadi sebuah kekuatan bagi ekonomi umat.

Kemudian beberapa tahun terakhir ini di Indonesia, isu yang berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. Hal tersebut dipicu dengan dikeluarkannya UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-undang ini menjadi payung hukum yang lebih kuat dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Selain itu, undang-undang tersebut dikeluarkan sebagai upaya untuk mendukung fakta bahwa Indonesia adalah negara yang penduduk muslimnya terbesar di dunia, yaitu berjumlah 80% dari sekitar 220 juta penduduk Indonesia adalah sebesar 180 juta penduduk muslim (Eri Sudewo:2008) yang memiliki kewajiban menunaikan zakat baik zakat fitrah maupun zakat harta (berbagai variasi zakat). Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya

penghimpunan zakat. Berikut, disajikan potensi zakat yang dapat dihimpun dari berbagai sumber, yaitu:

Tabel 1.1
Potensi Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Potensi Zakat
1	Survei Public Interest Research and Advocacy Center (PIRAC) (Kompas .2008)	Potensi zakat 9,09 triliun per tahunnya
2	Hasil riset UIN Syarif Hidayatullah (2004)	Zakat bisa terhimpun sebanyak 19,3 triliun
3	H. Adiwarmanto A. Karim, & A. Azhar Syarief (2009)	Hasil riset 2009 potensi zakat 20 triliun
4	Direktur Thoha Putra Center Semarang, H Hasan Toha Putra (2009)	Diperkirakan lebih dari 100 triliun
5	Penghitungan Baznas (Republika:2005)	Potensi zakat masyarakat Indonesia diperkirakan mencapai Rp 19,3 triliun.
6	FoZ (Forum Zakat:2009)	Potensi zakat yang dapat dikumpulkan 20 triliun

Sumber: Disarikan dari berbagai sumber

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 bawah ini disajikan LAZ yang terdaftar di FoZ.

Tabel 1.2
Daftar Lembaga Amil Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah LAZ
1	LAZNAS (LAZ Nasional)	18

No	Keterangan	Jumlah LAZ
2	LAZDA (LAZ Daerah) yang telah dikukuhkan	32
3	LAZDA (LAZ Daerah) yang belum dikukuhkan	32
4	OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) Non LAZ	10
	T o t a l	92

Sumber: Data Forum Zakat (FoZ):2012

Selain lembaga amil zakat yang tergambar dalam tabel di atas, diperkirakan masih terdapat lebih dari 600 LAZDA (Lembaga Amil Zakat Daerah) dan OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) yang telah berdiri, baik berbasis masjid maupun perusahaan yang tidak atau belum terdaftar pada FoZ sebagai implementasi dari program *corporate social responsibility* (CSR) perusahaan. Juga adanya BAZ yang merupakan OPZ yang didirikan oleh pemerintah, baik tingkat nasional, propinsi, kota/kabupaten bahkan tingkat kecamatan dan desa atau kelurahan yang dibina langsung oleh pemerintah lewat Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI). BAZ pada berbagai tingkatan wilayah tersebut mestinya menjadi regulator sekaligus alat kontrol bagi pelaksanaan penghimpunan dan penyaluran zakat, sehingga masyarakat semakin percaya terhadap badan tersebut. Berikut tersaji data LAZ, yaitu:

Tabel 1.3
Daftar Badan Amil Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah BAZ
1	BAZNAS	1
2	BAZ Provinsi	33
3	BAZ Kota/Kabupaten	271

No	Keterangan	Jumlah BAZ
4	BAZ Kecamatan	2.550
5	BAZ Kelurahan/Desa	48.101
	T o t a l	50.956

Sumber: Baznas:2010

Hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya undang-undang pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya LAZ 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.

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

Tabel 1.4
Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

Tahun	Jumlah Penduduk Miskin (Juta)	Persentase Penduduk Miskin
2006-2007	39,30	17,75 %
2007-2008	37,17	16,58 %
2008-2009	41,70	21,92 %

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

Kemudian, meskipun keberadaan lembaga pengelola zakat semakin banyak di Indonesia, namun jika umat Islam, selama ini membayar zakat tidak secara lembaga seperti membayar zakat dengan menyerahkan kepada sanak keluarga terdekat, maka upaya mencapai potensi zakat masih akan tidak tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti tidak baik tetapi dampak sosialnya sempit dan bersifat jangka pendek. Akan berbeda dengan pembayaran zakat secara lembaga, seperti membayar zakat kepada BAZ dan LAZ, akan berdampak luas, karena dana zakat tersebut akan dikelola dan diberdayakan dalam bentuk program-program sosial yang terarah,

terstruktur dan berdampak sosial jangka panjang. Fakta lain yang semestinya menjadi motivasi muzaki dalam membayar zakat adalah administrasi yang lebih rapih dibandingkan menyalurkan zakat secara pribadi. Di mana bukti pembayaran zakat dapat dijadikan sebagai pengurang besaran pajak sebagai revisi ketentuan pajak sebelumnya, yaitu zakat hanya sebagai pengurang Penghasilan Kena Pajak.

Namun demikian, berkembangnya organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ), sampai saat ini belum disertai dengan minat masyarakat untuk membayar zakat pada lembaga zakat tersebut. Dampaknya adalah belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut sangat disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia 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. Selanjutnya, berikut disajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat yang sangat jauh dari proyeksi atas potensi zakat dari berbagai sumber, yaitu:

Tabel 1.5
Realisasi Penghimpunan Zakat

No	Keterangan	Jumlah
1	Data zakat yang terkumpul Depag (2007)	BAZ: Rp 12 miliar LAZ: Rp 600 miliar
2	Data zakat yang terkumpul Depag (2008)	BAZ dan LAZ : Rp 900 miliar
3	Forum Zakat (FoZ) (2009)	LAZ yang tercatat dalam data FoZ: Rp 900 miliar
4	IZDR (Indonesia Zakat and Development Report: 2004-2008)	Mengalami peningkatan dari Rp 61,3 miliar menjadi Rp 361 miliar

Sumber: Data di atas berasal dari berbagai sumber

Dengan gambaran ketimpangan atau gap yang sangat tajam di atas, tentu saja ini akan menjadi masalah yang harus dicari jalan keluarnya. Sangat disayangkan jika keadaan tersebut dibiarkan begitu saja, karena potensi zakat yang besar akan dapat membantu pemerintah dalam menyelesaikan berbagai permasalahan kemiskinan yang masih menjadi masalah krusial di Indonesia. Fenomena tersebut tentu sudah cukup dijadikan sebagai alasan untuk membuat urgensi penelitian. Urgensi penelitian dirancang untuk meyakinkan bahwa fenomena tersebut dianggap benar sebagai permasalahan yang harus dijawab dan diselesaikan.

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 penerapan *good governance*, 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 penerapan *good governance* pada Lembaga Amil Zakat dalam meningkatkan daya saingnya.

Penelitian pada tahun pertama sudah menghasilkan draft model tata kelola untuk organisasi pengelola zakat. Untuk tata kelola berdasarkan *good governance* 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 tata kelola dengan *good governance* 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 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

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengendalian Intern

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Intern

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

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

Adapun menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO.2004:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2012:319.2), pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut: *Internal control is a proccess, affected by entity's board of directors, management and other*

personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: (a) Effectiveness and efficiency of operations.(b) Reliability of financial reporting and (c) Compliance with applicable laws and regulations.

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

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

2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Intern

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

a. Efektifitas dan efisiensi kegiatan

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

Efektifitas dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai apa yang menjadi tujuannya. Untuk mencapai tingkat efektifitas yang diinginkan manajemen terlebih dahulu menentukan misi yang jelas. Misi dijabarkan dalam bentuk tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh organisasi. Tingkat efektifitas semakin tinggi apabila hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mendapatkan tingkat efektifitas yang tinggi, manajemen harus memantau operasi setiap saat dan membuat laporan tepat waktu mengenai efektifitasnya.

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

b. Reliabilitas Informasi

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

Khusus untuk laporan keuangan yang andal haruslah memiliki kesesuaian penyajian dapat diverifikasi dan bersifat netral (Sukrisno Agoes.2003:35). Kesesuaian penyajian berarti bahwa ada kesesuaian antara pengukuran dan aktivitas ekonomi yang diukur. Penyusunan laporan keuangan dilandasi pada suatu pengukuran yang

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

c. Ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku

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

memadai bahwa entitas tersebut mematuhi peraturan perundang-undangan tersebut (IAI.2012:801-1).

2.1.1.3 Komponen Pengendalian Intern

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

1. Lingkungan pengendalian (*Control environment*)

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

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

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

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

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

a. Integritas dan nilai etika

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

b. Komitmen terhadap kompetensi

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

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

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

d. Filosofi dan gaya kegiatan manajemen

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

e. Struktur organisasi

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

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

f. Pemberian wewenang dan tanggung jawab.

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

g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

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

2. Penilaian terhadap risiko (*Risk assessment*)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Aktivitas Pengendalian (*Control activity*)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Pemantauan (*Monitoring*)

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

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

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

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

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

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

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

a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya

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

b. Memudahkan komitmen kolektif

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

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

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

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

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

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

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

2.1.2.3 Manfaat Budaya Organisasi

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

a. Manfaat terhadap organisasi

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

b. Manfaat terhadap pengembangan organisasi

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

c. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia

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

d. Manfaat terhadap pengembangan usaha

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

e. Manfaat terhadap pelanggan

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

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

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

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

a. *Inovation and risk taking*

Yaitu sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko

b. *Attention to detail*

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

c. *Outcome orientation*

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

d. *People orientation*

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

e. *Team orientation*

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

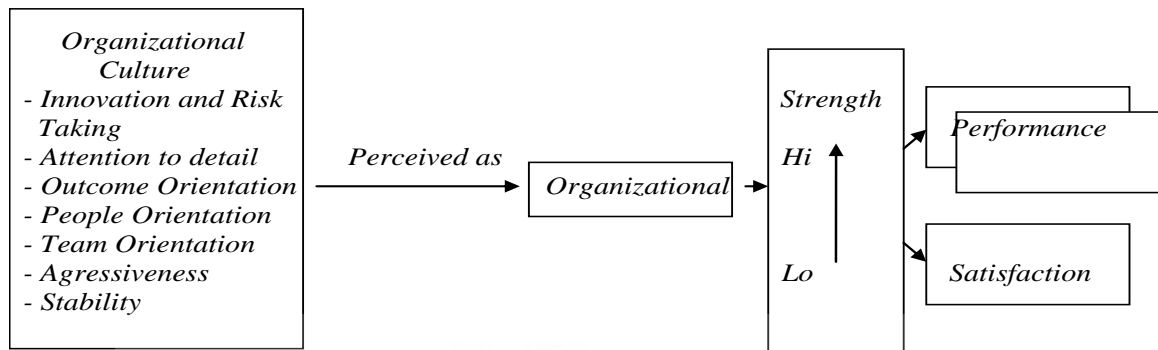
f. *Agresiveness*

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

g. *Stability*

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

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



Sumber: Robbins, Organizational Behavior.2010:265

Gambar 2.1
Hubungan Budaya Organisasi dengan Pengelolaan Organisasi

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

2.1.3 Total Quality Management

2.1.3.1 Pengertian Total Quality Management

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

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

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

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

2.1.3.2 Komponen *Total Quality Management*

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

1. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

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

2. Perbaikan Berkesinambungan (*Continuous Improvement*)

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

3. Respek Terhadap Setiap Orang (Memberdayakan Karyawan)

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

4. Manajemen Berdasarkan Fakta

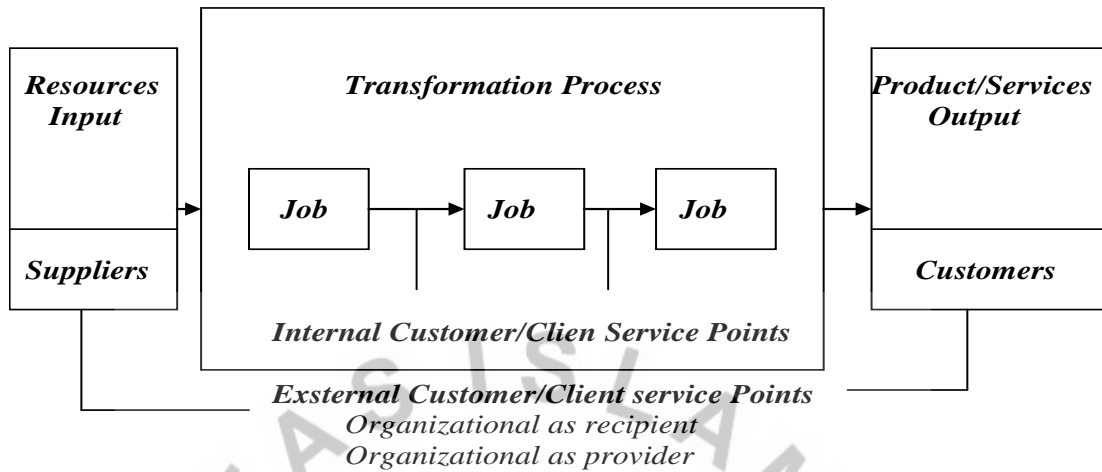
Organisasi dalam melaksanakan kegiatannya selalu berorientasi berdasarkan fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal: *Pertama*, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dilakukan pada semua aspek pada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

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

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

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

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



Sumber: Schermerborn Jr (1993:692)

Gambar 2.2
Pelanggan Internal dan Eksternal Dalam Aliran Kerja Organisasi

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

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

- c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*explains how to listen to the voice of the customer through an array of readily available mechanisms* atau disingkat *mechanisms for understanding customer*). Ada dua dimensi dari mekanisme untuk mengerti pelanggan, yaitu dimensi pertama, melalui pendekatan supplier atau pemasok. Dimensi kedua, adalah melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut pada akhirnya akan diketahui jenis dan tipe pemasok dan tipe-tipe pelanggan

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

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

- a. Membangun kesejajaran (*alignment*), melalui:
 1. Memberi pengajaran tentang misi, visi, nilai dan tujuan/sasaran
 2. Membangun komitmen pada setiap orang
- b. Membangun kemampuan (*capability*) dengan sasaran pada:
 1. Individu: kecakapan (*ability*), keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*)
 2. Sistem: kemampuan dalam menangani bahan baku (*materials*), metode (*methods*) dan mesin (*machines*)
- c. Membangun kepercayaan (*trust*), bisa dicapai dengan cara saling mempercayai antara para manajer dan para karyawan (*the can trust their managers, and their manager trust them*)

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

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

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

Tenner dan Detoro (2008:32) mengungkapkan bahwa: "*the concept of continuous improvement is built on the premise that work is the result of a series of interrelated steps and activities that result in an output*". Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Siklus tersebut dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya (Tenner dan Detoro, 2008:110-121), yaitu:

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

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

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

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

Selanjutnya, implementasi *total quality management* pada LAZ, di mana dalam rangka mewujudkan lembaga zakat yang kredibel, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan TQM. Dalam penerapan TQM, pelanggan harus didefinisikan secara jelas (Mulyadi:2008:10) yaitu yang dimaksud dengan pelanggan adalah muzaki dan mustahik. Nilai pelanggan adalah terpenuhinya niat muzaki untuk melaksanakan pembayaran ZIS dan terangkatnya kehidupan, derajat dan martabat mustahik. Lebih lanjut, khususnya organisasi LAZ, menurut (Budi:2002:16) upaya melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus dapat dicapai dengan dua cara yaitu sebagai berikut:

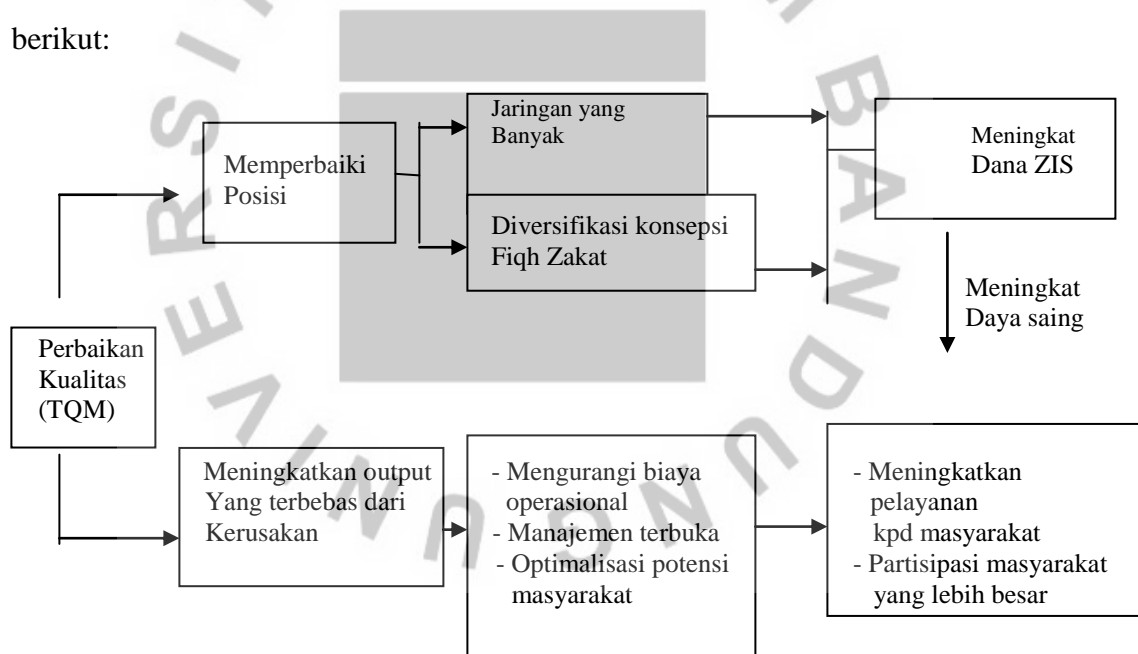
1. LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan dana zakat dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih sesuai.

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

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

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

Diharapkan dengan perbaikan kualitas secara terus menerus dengan dua cara di atas, maka LAZ diharapkan dapat mencapai tujuannya yaitu dapat meningkatkan dana ZIS dari muzaki dan mampu mendistribusikan dana ZIS kepada mustahik, serta mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan akhirnya dapat meningkatkan partisipasi masyarakat kepada keberhasilan lembaga juga meningkatkan daya saing lembaga dalam bentuk kinerja yang tinggi, seperti gambar berikut:



Sumber: Budi Budiman:2002

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

Berdasarkan gambar 2.3, upaya yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas bisa dengan memperbaiki posisi organisasi dan meningkatkan

output yang terbatas dari kerusakan. Upaya memperbaiki posisi bisa dilakukan dengan memperbaiki jaringan yang banyak atau membuat kantor cabang dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat. Kedua upaya memperbaiki posisi tersebut untuk meningkatkan penghimpunan dana ZIS. Di sisi lain, untuk meningkatkan output yang terbebas dari kerusakan bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti: mengurangi biaya operasional, mengimplementasikan manajemen yang terbuka dan transparan dan melakukan optimalisasi terhadap potensi-potensi yang ada di dalam masyarakat. Upaya-upaya tersebut dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, hingga akan memunculkan partisipasi masyarakat yang besar pula.

2.1.4 Good Governance

2.1.4.1 Pengertian Good Governance

Dalam bahasa Indonesia *corporate governance* diterjemahkan sebagai tata kelola atau tata kelola perusahaan yang baik. Definisi *corporate governance*, OECD (1999) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut: *Corporate governance is the system by which business corporation are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.*

Maksud definisi tersebut, bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis organisasi. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan organisasi, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer dan semua anggota *stakeholders* nonpemegang saham. *Corporate governance* juga menyetujui ketentuan dan prosedur yang harus diperhatikan dewan pengurus *board of directors* dan direksi dalam pengambilan keputusan, organisasi mempunyai pegangan bagaimana menentukan sasaran usaha dan strategi untuk mencegah sasaran tersebut. Pembagian tugas, hak dan kewajiban di atas juga berfungsi sebagai pedoman mengevaluasi kinerja *board of directors* dan manajemen organisasi.

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

Good corporate governance diartikan sebagai suatu sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Hal senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Wahyudin Zarkasyi (2008:36) yaitu suatu sistem (*input, process* dan *output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang

saham, dewan komisaris dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya Ruin (2003:19), menambahkan bahwa komponen kunci *good corporate governance* dalam setiap organisasi, berkisar mengenai: (1) *internal control*; (2) manajemen risiko; (3) kinerja dan akuntabilitas; dan (4) mengelola hubungan dengan berbagai *stakeholders*.

OECD menyatakan bahwa *good corporate governance* merupakan cara-cara manajemen organisasi bertanggung jawab kepada pemilik organisasi. Tujuan dari *good corporate governance* seperti yang dinyatakan dalam OECD (1999: 34) adalah bertujuan: (1) untuk mengurangi kesenjangan antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi; (2) meningkatkan kepercayaan bagi para investor dalam melakukan investasi; (3) mengurangi biaya modal; (4) menyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan organisasi; dan (5) penciptaan nilai bagi organisasi termasuk hubungan antara para *stakeholders*, *bondholders* dan *shareholders*.

2.1.4.2 Prinsip-Prinsip *Good Governance*

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

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

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

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

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

dalam menjalankan kegiatan organisasi harus terikat dengan aturan baik vertikal (syariah) maupun horizontal (aturan Departemen Agama dan Forum Zakat) juga LAZ sebagai lembaga mandiri (bukan pemerintah), maka prinsip-prinsip *good governance* yang digunakan dalam penelitian ini mendasarkan pada keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002 yang menyatakan bahwa dalam penerapan *good corporate governance* di BUMN terdiri dari lima prinsip utama, yaitu:

1. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

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

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

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

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

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

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

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

3. Keadilan (*Fairness*)

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

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

4. Transparansi (*tranparancy*)

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

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

5. Kemandirian (*Independency*)

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

2.2. Kerangka Pemikiran

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

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

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

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

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

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

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

Banyak faktor yang mempengaruhi terwujudnya penerapan *good governance*, diantaranya adalah implementasi pengendalian intern. Karena untuk bisa menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, pengendalian dan pengawasan menjadi hal utama. Pengendalian intern terdiri dari perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis untuk mempertahankan aset-aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial. Selanjutnya COSO (2004:13) menjelaskan bahwa pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan dalam kategori: (a) efektifitas dan efisiensi kegiatan; (b) keandalan informasi; dan (c) ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian pengendalian intern terdiri dari perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis untuk mempertahankan aset-

aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kemudian, kejelasan arah, originalitas dan kemanfaatan dari suatu penelitian yang dilakukan oleh seorang peneliti akan terlihat dengan jelas apabila peneliti mampu menelusuri secara mendalam beberapa penelitian yang dilakukan sekarang. Adapun temuan hasil penelitian yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini berkaitan dengan variabel penelitian, sebagai berikut:

1. Hannifa and Cooke (2002)

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

corporate governance khususnya berkaitan dengan pengungkapan informasi (akuntabilitas).

2. Samdin (2002)

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

3. Jiun.2002

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

4. Budi Budiman (2002)

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

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

5. Jan Hoesada (2002)

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

6. Joshua Tarigan (2006:26)

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

7. Christian Herdinata (2008).

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

pengendalian intern yang memadai berkaitan dengan penyediaan data yang akurat.

8. Rindang W dan Asteri P (2008)

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

9. Michelon, Baretta and Bozollan (2009).

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

10. Muliathy Briany (2009)

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

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

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

12. Manguns (2010)

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

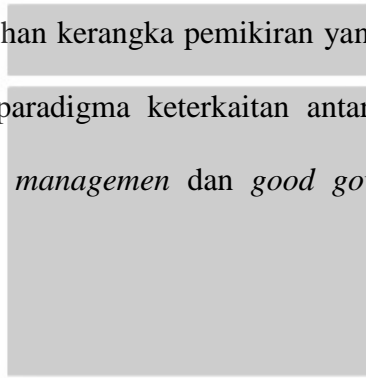
13. Manguns (2010)

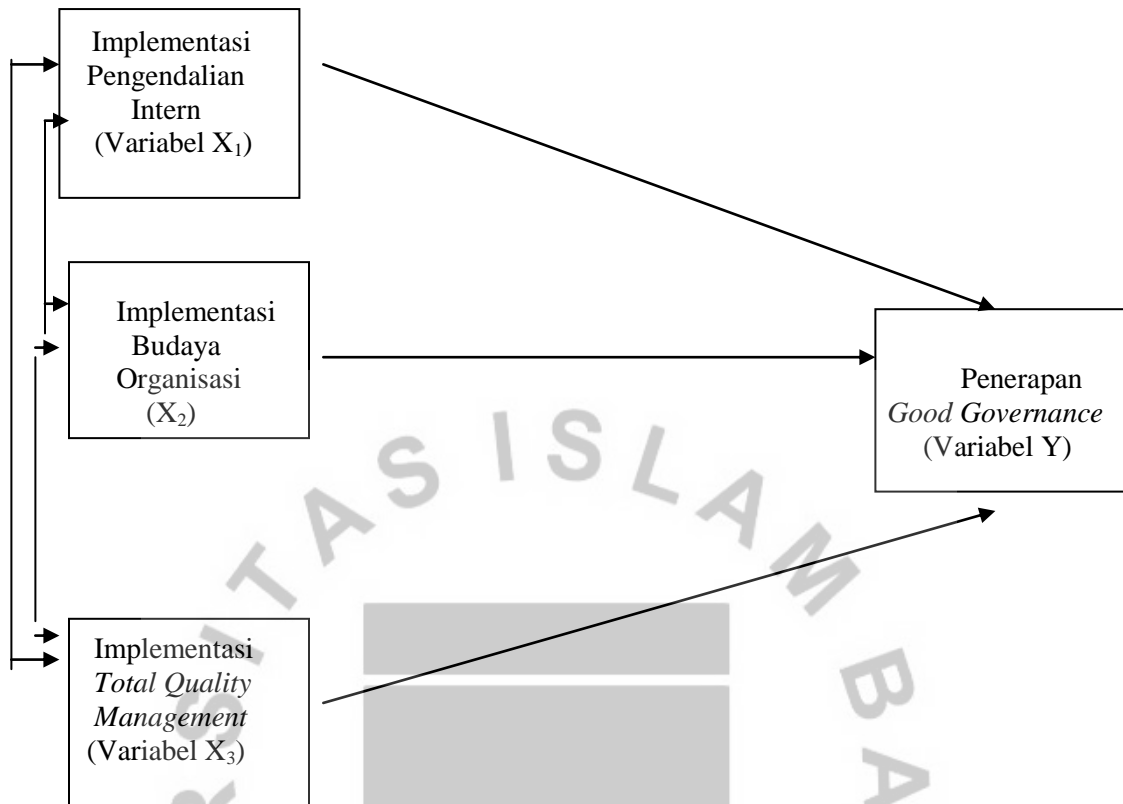
Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor penerapan *good governance* pada LSM di Indonesia. Unit penelitian ini adalah LSM seluruh Indonesia. Adapun hasil penelitian ini bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi penerapan *good governance* pada LSM di Indonesia adalah budaya organisasi.

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

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

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





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

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah yang dikemukakan dalam BAB I, maka maksud penelitian ini adalah untuk meyakinkan draft model yang dihasilkan dari penelitian tahun pertama dapat diterapkan pada lembaga Amil Zakat (LAZ) pada khususnya dan Badan Amil Zakat (BAZ) pada umumnya.

Berdasarkan maksud penelitian di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh masukan-masukan dari berbagai pihak khususnya yang terkait dengan penerapan model tata kelola dengan *good governance* ini.

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 tata kelola dengan *good governance* 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. Sudah diseminarkan seminar nasional pada Konferensi Regional Akuntansi (KRA) Tahun 2014, “*Accounting for Welfare*”, Universitas Airlangga Surabaya, 20-21 Mei 2014. Diselenggarakan oleh IAI Pusat, IAI Jawa Timur dan Universitas Airlangga Surabaya.
3. Sudah diseminarkan pada *Call For Paper and International Conference: on Islamic Economics and Civilization (ICIEC)2014*, Univeristas Airlangga Surabaya, Jawa Timur. 3-5 Juni 2014.
4. Menghasilkan draft paper yang akan dipublikasikan pada *International Journal of Scientific Research Analysis (IJSRA)*.
5. Sudah memasukkan paper (*submission*) yang akan dipublikasikan pada media jurnal terakreditasi MIMBAR Unisba pada bulan Desember 2014. Saat ini sudah dimasukkan ke editor MIMBAR Unisba.
6. 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).

3.2 Manfaat Hasil Penelitian

Dengan pengujian model tata kelola dengan *good governance* 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 penerapan *good governance*. 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 tata kelola dengan *good governance* 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.

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 *good governance* 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, Impelementasi Budaya Organisasi, Implementasi *Total Quality Management*, dan Penerapan *Good Governance*. 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 tata kelola dengan *good governance* yang dibangun dari tiga pilar yaitu Implementasi Pengendalian Intern, Impelementasi Budaya Organisasi, Implementasi *Total Quality Management*, dari berbagai pemangku kepentingan terutama pihak-pihak yang terkait langsung dengan tata kelola zakat.

4.2.2 Teknik Pengumpulan Data

1. *Forum Group Discussion* (FGD)

Untuk memperoleh masukan-masukan dari pihak-pihak terkait dengan draft model tata kelola zakat dengan *good governance* 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. Kementerian Agama Republik Indonesia Jakarta, bidang bimbingan haji dan masyarakat yang terkait dengan pengelolaan zakat.
3. Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, bidang zakat infak dan sedekah pengelolaan zakat.
4. Forum Zakat (FoZ) Jakarta
5. LAZ Dompot Dhuafa Jawa Barat
6. LAZ Pusat Zakat Umat (PZU) Bandung Jawa Barat
7. FGD dengan pengelola zakat di masjid (DKM) sekaligus memberikan pelatihan tata kelola
8. FGD dengan peserta Konvensi Regional Akuntansi (KRA) di Universitas Airlangga Surabaya.
9. FGD dengan peserta *Call For Paper and International Conference: on Islamic Economics and Civilization (ICIEC)2014*, Universitas Airlangga Surabaya, Jawa Timur

2. Sarasehan

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mengundang organisasi pengelola zakat yang akan menggunakan model tata kelola dengan *good governance* ini. Adapun organisasi yang diundang adalah:

1. Kementerian agama kota dan kabupaten se Jawa-Barat
2. Pengurus BAZ kota dan kabupaten se Jawa Barat
3. Kementerian agama Republik Indonesia (dijadikan sebagai narasumber)
4. Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat (dijadikan sebagai turut mengundang dan membantu tim penelitian).
5. Pengurus DKM beberapa masjid di kota Bandung seperti masjid Salam ITB, Masjid Agung dan lainnya.
6. LAZ di kota Bandung seperti LAZ Pusat Zakat Umat, LAZ Dompot Dhuafa (dijadikan sebagai narasumber)
7. Pengurus UPZ seperti pengurus Baitul mal Unisba dan lainnya.
8. Akademisi, seperti dosen dan peneliti terkait dengan tata kelola 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 PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Lembaga Amil Zakat

Dilihat dari sejarah pendirian LAZ yang menjadi target populasi penelitian ini, terbagi menjadi empat kelompok berdasarkan alasan dan sejarah pendirian, yaitu:

a. LAZ yang berbasis masjid

LAZ didirikan dengan basis masjid seperti: LAZ Rumah Amal Salman (masjid Salman ITB); LAZ Al Azhar Peduli (masjid Al Azhar); dan LAZ DPU-DT (masjid Daarut Tauhid). Umumnya, pendirian LAZ ini sebagai akibat dari perkembangan yang pesat dalam manajemen masjid dan kepercayaan masyarakat (jamaah masjid), khususnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan masjid (termasuk dana ZIS oleh DKM masjid). Selanjutnya adanya dana yang besar harus dikelola lebih profesional melalui pendirian LAZ sebagai bentuk tanggung jawab pengelola dan untuk meningkatkan peran masjid kepada masyarakat, baik masyarakat sekitar masjid maupun masyarakat luas.

b. LAZ yang berbasis Organisasi Massa (Ormas)

LAZ pada kelompok ini, didirikan dengan basis organisasi masa (ormas) seperti LAZ Pusat Zakat Ummat (Ormas Persis), LAZ NU (Ormas NU), dan LAZ Muhammadiyah (Ormas Muhammadiyah). Umumnya, LAZ didirikan dalam rangka

dan menjadi media untuk meningkatkan peran organisasi masa bagi masyarakat, baik masyarakat anggota organisasi masa tersebut maupun masyarakat luas.

c. LAZ berbasis Perusahaan (*Corporate*)

LAZ didirikan dengan basis perusahaan (*corporate*) seperti: LAZ Baitul Maal Muttaqien (PT. Telkom); Baitul Maal Muammalat (Bank Muammalat Indonesia); Baitul Maal BRI (Bank BRI); Baitul Maal Pupuk Kujang (PT. Pupuk Kijang Cikampek). Umumnya pendirian LAZ ini, sebagai bagian dari program pertanggungjawaban sosial perusahaan (CSR). Selanjutnya untuk mengelola dana CSR perusahaan yang besar, perlu lembaga yang profesional, diantaranya dengan mendirikan LAZ. Kemudian, diharapkan dengan pendirian LAZ, program-program CSR perusahaan akan lebih terarah, bersifat sistematis dan berdampak jangka panjang, juga meningkatkan peran perusahaan bagi masyarakat khususnya bidang sosial kemasyarakatan.

d. LAZ berbasis sebagai Organisasi Pengumpul Zakat (OPZ)

LAZ didirikan dengan tujuan awal sebagai organisasi pengelola zakat (OPZ). LAZ dalam kelompok ini seperti: LAZ Rumah Zakat Indonesia; LAZ Dompot Dhuafa; LAZ Rumah Yatim Arrohman. Alasan pendirian LAZ ini, sebagai bentuk partisipasi masyarakat (*civil society*) berkaitan dengan pengelolaan dana ZIS yang lebih profesional.

Pembagian berdasarkan alasan atau sejarah pendirian LAZ akan menentukan pola pengelolaan dana zakat, sebagai berikut:

Tabel 5.1
Deskripsi Lembaga Amil Zakat Berdasarkan Alasan Pendiriannya

	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
Pola Penghimpunan Zakat	- Muzaki utama berasal dari jamaah masjid - Masyarakat luas	- Muzaki utama berasal dari anggota ormas - Masyarakat Luas	- Muzaki utama berasal dari zakat karyawan/ pegawai/ manajemen - Masyarakat luas	Muzaki utama berasal dari masyarakat luas
Pola Pemberdayaan Zakat	- Diperuntukkan bagi jamaah masjid - Masyarakat luas	- Diperuntukkan bagi anggota ormas - Masyarakat Luas	- Diperuntukkan bagi karyawan yang membutuhkan - Masyarakat luas	Diperuntukkan bagi mustahik yang berasal dari masyarakat luas
Pola Relasi Konsumen	Diselaraskan dengan program yang sudah dibuat oleh DKM Masjid, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	Diselaraskan dengan program ormas seperti baksos, pengajian, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	Diselaraskan dengan kebijakan perusahaan seperti aturan yang diberlakukan bagi semua karyawan, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	- Kegiatan dibuat sesuai dengan kebutuhan/ permintaan muzaki - Penyampaian informasi melalui berbagai media yang bisa diakses masyarakat luas
Pola Penciptaan Program	- Dipadukan dengan program DKM Masjid, - Disesuaikan dengan kebutuhan mustahik di sekitar masjid	Dipadukan dengan program kemasayarakatan /sosial ormas, kemudian sesuai dengan kebutuhan mustahik	- Dipadukan dengan program CSR perusahaan. - Disesuaikan dengan kebutuhan mustahik yang menjadi target LAZ	Dirancang sesuai dengan kebutuhan muzaki/mustahik biasanya didasarkan pada riset yang matang

Sumber: Hasil kuesioner dan interview yang diolah kembali

Selanjutnya, untuk melihat pengelolaan zakat yang dilakukan oleh LAZ di Indonesia dapat dilihat dari 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.

Selanjutnya, di bawah ini akan disajikan contoh program-program yang ditawarkan LAZ, yaitu:

1. LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI) Bandung

a. Senyum Juara merupakan program yang bertujuan mengantarkan anak bangsa untuk

mendapatkan masa depan yang lebih baik dengan program-program pembersayaan

di bidang pendidikan. Program Senyum Juara terdiri dari:

1. Sekolah Juara (SD-SMP)
5. Laboratorium Juara

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 2. Beasiswa Ceria SD-SMA | 6. Mobil Juara |
| 3. Beasiswa Mahasiswa | 7. Gizo Sang Juara |
| 4. Beasiswa Juara SD-SMP\ | 8. Kemah Juara |

b. Senyum Sehat merupakan program yang menyediakan berbagai pelayanan kesehatan bagi masyarakat kurang mampu yang tidak dapat mengakses kesehatan

secara gratis. Program Senyum Sehat terdiri dari:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Rumah Bersalin Gratis | 5. Siaga sehat |
| 2. Layanan bersalin Gratis | 6. Siaga Gizo Balita |
| 3. Armada Sehat Keluarga | 7. Revitalisasi Posyandu |
| 4. Ambulan Ringankan Duka | 8. Program Khitanan |

c. Senyum Mandiri, merupakan program yang menciptakan kebahagiaan dan senyum

karena keberhasilan menadapatkan kemandirian ekonomi berkat kepedulian dan dukungan masyarakat (muzaki). Program Senyum Mandiri, terdiri dari:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 1. Kelompok Usaha Kecil Mandiri | 4. Sarana Usaha Mandiri |
| 2. Empowering Centre | 5. Water Well |
| 3. Pelatihan Skill dan pemberdayaan | 6. Budidaya Agro |

Potensi Lokal

d. Senyum Ramadhan, merupakan program spesifik yang didasarkan pada waktu (*seasonal*) yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas bulan ramadhan seperti buka

bersama dan lain sebagainya.

e. Superqurban, merupakan program optimalisasi pelaksanaan ibadah qurban sesuai

dengan syariat dengan mengolah dan mengemas daging qurban menjadi kornet.

2. LAZ Pusat Zakat Ummat (PZU) Bandung

a. Program Beasiswa Arruhama, merupakan program beasiswa berprestasi bagi siswa

SD, SMP, SMU dan S1.

b. Program Pembangunan Madrasah Teladan, merupakan program madrasah unggulan

c. Program Bina Desa, merupakan program peningkatan kemandirian masyarakat di

bidang ekonomi dan penguatan aqidah.

3. LAZ Rumah Yatim Ar Rohman Bandung

a. Program Reguler, merupakan program pemenuhan kebutuhan anak asuh mukim dan

non mukim, dalam hal pendidikan formal dan non formal, kesehatan, keterampilan/skill, sandang, pangan, papan, bermain dan rekreasi.

b. Program Wakaf Investasi Abadi, merupakan program pembebasan lahan seluas 450

m² di jalan Lodaya No. 91 Bandung dengan minimal partisipasi Rp 53.000. Dan pembangunan asrama dan sarana pengembangan potensi anak yatim dan dhuafa.

c. Program Pengembangan Potensi Anak, merupakan program untuk mempersiapkan

anak-anak yatim dan dhuafa dengan dibekali ilmu dan keterampilan yang berguna untuk masa depannya.

4. LAZ Dompot Dhuafa (DD) Jakarta

a. Program Sosial, merupakan program dalam bentuk: Rumah bersalin Cuma-Cuma (RBC), Layanan Kesehatan Cuma-Cuma (LKC), Klinik Anak Cuma-Cuma (KAC, Lembaga Pelayanan Masyarakat (LPM) yang menangani masalah kesehatan, pendidikan, sandang pangan, transportasi dan ekonomi.

b. Program Pendidikan dan Dakwah, merupakan program dalam bentuk: *My Teacher &*

program 1000 laptop untuk guru, Beasiswa Pemimpin Bangsa (BPB), Pesantren terapis Kesehatan Islami, Training Wirausaha, *Da'i Entrepreneur Leader* (DEL).

c. Program Pemberdayaan Ekonomi, merupakan program pendirian Baitul Maal Wa Tamwil (BMT), Sinergi, Bina Usaha Mandiri (BUM), Ternakita, Tebar Hewan Kurban (THK).

d. Program Kemanusiaan, merupakan program dalam bentuk DD *rescue* yang menangani bencana alam dan sosial dan mulai tapan darurat sampai *recovery*.

5. LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang Cikampek

a. Program Kemanusiaan, merupakan program dalam bentuk kegiatan paket ABC bagi

penghuni lapas, pengajian dan keterampilan.

- b. Program Dakwah, merupakan program dalam bentuk pengajian dan ceramah dengan kerjasama mushola setempat.
- c. Program Pendidikan, merupakan program pemberian beasiswa untuk tingkatan ibtidayyah
- d. Program Kesehatan, merupakan program pelayanan kesehatan untuk kasus-kasus tertentu, kerjasama dengan puskesmas.
- e. Program Ekonomi, merupakan program bantuan untuk usaha sangat kecil (warung).

6. LAZ Al Azhar Peduli Ummat Jakarta

- a. Program *Charity*, terdiri: (1) Layanan Mustahiq (bantuan langsung kepada mustahik);
- (2) Layanan Jenazah Gratis (layanan ambulans jenazah gratis); (3) BPUG Cigombong (Balai Pengobatan Umum dan Gigi); (4) Dai Sahabat Mustahik (pendampingan masyarakat dalam bidang keagamaan dan sosial ekonomi); (5) Fasilitas Ibadah dan Pendidikan (memberikan fasilitas Ibadah dan pendidikan di daerah kumuh dan pelosok terpencil); (6) *Mushola for Sale* (membangun dan merenovasi masjid di lokasi terpencil, minoritas dan daerah bencana, kemudian “dijual” kepada muzaki); dan (7) Benah Madrasah (program mendukung madrasah dan pesantren).
- b. Program Beasiswa Gemilang, terdiri: (1) Beasiswa 3G (memberikan menghilangkan

permasalahan dengan bantuan beasiswa, biaya UAN, biaya bimbel dan biaya pendidikan lainnya) dan (2) Pendidikan Mubaligh Al-Azhar (memberikan pendidikan dan pelatihan dakwah bagi para dai).

c. Program Pengembangan Masyarakat, terdiri: (1) Rumah gemilang Indonesia

(memberikan fasilitas berupa *empowerment and training center* bagi generasi muda); (2) Cahaya 1000 Desa (membangun sarana pembangkit listrik untuk membantu penduduk di daerah miskin yang belum menikmati aliran listrik); (3) *Qurban by Request* (menyelenggarakan, mendistribusikan daging kurban berdasarkan permintaan muzaki); (4) Pemberdayaan Petani Strawberry (membantu, mendukung dan memberikan berbagai fasilitas dan keterampilan pada petani strawberry) dan (5) Pustaka Keliling Motor (mengadakan perpustakaan keliling dengan kendaraan motor sebagai upaya mencerdaskan masyarakat dengan gemar membaca).

d. *Disaster Program*, merupakan program yang diperuntukan membantu berbagai macam bencana yang terjadi di Indonesia, seperti Tsunami Aceh, Gempa Jawa Barat, Gempa Sumatera Barat, Tsunami Mentawai, Tragedi Gunung Merapi dan daerah lain yang tertimpa bencana.

7. LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung

a. Program Kampoeng Bangkit merupakan gerakan memutus siklus kemiskinan dengan memelihara fitrah alami, meneguhkan fitrah insani dan menghidupkan fitrah

nabawi yang dikonsentrasikan di kantong kemiskinan di perkotaan dan pedesaan.

b. Program Cinta Masjid merupakan program yang bertujuan meningkatkan kapasitas

guru mengaji, agar mampu menjadikan masjid sebagai sentral pemberdayaan pemuda dan pembinaan masyarakat.

c. Program senyum Guru merupakan pemberdayaan terpadu bagi para guru sukarelawan (sukwan) di Kampong Bangkit.

d. Program Anak Bangsa Ceria merupakan program yang memotivasi siswa-siswi SD-

SPM yang kurang mampu di Kampong Bangkit, agar tetap bersemangat dalam belajar.

e. Program Sahabat Bunda merupakan program yang terdiri dari pendidikan keluarga,

pendidikan keterampilan ekonomi dan pelayanan kesehatan siaga bersalin.

f. Program *Mifta Microfinance Takaful*, merupakan program pengentasan kemiskinan

berbasis masjid dengan pemberdayaan pengusaha mikro dan pembentukan koperasi di Kampong Bangkit.

g. Program Aset Lestari Kampongku, merupakan program yang mendukung peningkatan kualitas hidup warga di Kampong Bangkit seperti penyediaan air bersih dan fasilitas lainnya.

- h. Program Generasi Bervisi, merupakan program yang bertujuan memotivasi mahasiswa penerima beasiswa menjadi generasi unggul yang mendapatkan penyelesaian pendidikan dan mampu berdakwah di tengah-tengah masyarakat.
- i. Program Pelayanan Mustahik Insidental, merupakan program yang memberikan pelayanan berupa kemudahan-kemudahan setiap permasalahan yang dihadapi mustahik yang bersifat insidental.
- j. Program Beasiswa Khusus, merupakan beasiswa yang diberikan dengan pertimbangan khusus, berupa beasiswa keluarga karyawan, beasiswa merdeka, beasiswa yatim dan dhuafa, dan beasiswa ikatan orang tua dan mahasiswa (IOM).
- k. Program Ramadhan Ceria, merupakan program syiar Islam bagi warga kampus dan warga masyarakat pada bulan Ramadhan.
- l. Program Superberkah merupakan program penerimaan, penyembelihan dan pendistribusian hewan qurban.
- m. Program Penyaluran Dana Kemanusiaan, program yang menyalurkan dana bagi bencana seperti bencana gempa, banjir, gunung meletus, dan lainnya, juga kemanusiaan seperti bantuan kepada warga di Jalur Gaza.
- n. Program Kemitraan Dakwah dan Pemberdayaan, merupakan program dakwah dan

pemberdayaan masyarakat yang berbasis kemitraan seperti Kuliah Bahasa Arab, Rumah Qurban, *Salman Spiritual Weekend*, *Teacher Motivation Forum*, Rumah Kreativitas Ibu, dan Pelatihan Pemuda Mandiri.

8. LAZ Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhid (DPU-DT) Bandung

a. Program Mandiri Ekonomi, merupakan kemampuan seseorang atau kelompok orang

untuk memanfaatkan seluruh potensi yang dimilikinya dalam memenuhi kebutuhan dasar hidupnya sehingga tidak tergantung kepada pihak lainnya. Program turunan dari program mandiri ekonomi adalah Program Misykat, Program peternak mandiri, Program *recovery* bencana, Pelatihan santri siap karya dan dai mandiri dan Program pelatihan pembuatan gantungan kunci, pembuatan tas dan menjahit.

b. Program Mandiri Pendidikan, merupakan kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk memanfaatkan potensi dan peluang yang ada sehingga memiliki kesadaran dan pemahaman untuk hidup atas kemampuan sendiri. Program turunannya, seperti: Program beasiswa prestatif, sekolah menengah dan *adzkiya islamic school*, Program *super tenses*, Program pelatihan guru, *cleaning service*, dan satpam, Program *excellent house*, Pendidikan luar biasa, Pelatihan kursus komputer gratis, dan Program TK/TPA.

c. Program Sosial Kemanusiaan, merupakan program layanan yang diberikan kepada

individu, kelompok dan masyarakat yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok yang sifatnya tanggap darurat. Program turunannya, seperti: Program layanan sosial harian, Program layanan mobil peduli kemanusiaan dan jenazah, Program penyaluran *Al Quran braille*, Program pengobatan gratis massal dan kartu sehat, program bidan mitra ibu dan klinik bersalin gratis, Program anak asuh mandiri, Program masjidku bersih, Program ramadhan peduli negeri.

d. Program Optimalisasi Wakaf, merupakan program memproduktifkan harta wakaf agar memiliki nilai tambah dan berdayaguna untuk kemaslatan umat, hasil yang diperoleh dari kegiatan optimalisasi ini dipergunakan untuk pemeliharaan dan pengembangan wakaf, sehingga harta wakaf yang ada dapat terpelihara dan berkembang.

e. Program Kurban Peduli Negeri, merupakan program untuk memfasilitasi mulai dari penyediaan, dan penyaluran hewan kurban ke berbagai pelosok di tanah air.

9. LAZ Nahdatul Ulama Jakarta

a. Program *NuPreneur*

Program pemberdayaan ekonomi mikro melalui pemberian modal bergulir agar tercipta kemandirian wirausaha.

b. Program *NuSkill*

Program pembekalan keterampilan untuk anak-anak putus sekolah yang masih berada dalam usia produktif sehingga mereka memiliki bekal untuk bekerja.

c. Program *NuSmart*

Program beasiswa kepada siswa, santri dan mahasiswa yang tidak mampu

d. Program *NuCare*

Program tanggap darurat untuk bencana, kesehatan dan aksi kemanusiaan lainnya.

5.2 Analisis Deskriptif 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 5.2
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 5.3
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Lingkungan Pengendalian

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

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Total		7,51	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 Dompet 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. 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 5.4
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Penaksiran Risiko

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 9	Pertimbangan risiko ekkternal	8,12	Mempertimbangkan

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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 ekstern, 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 ekstern 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 5.5
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 5.6
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 Penyamapaian laporan keuangan	8,02	Tepat Waktu
Pertanyaan 21	Respon pusat informasi	7,59	Merespon
Pertanyaan 22	Pengertian SDM pada cara penyampian penyelewengan	7,51	Mengerti
Total		7,64	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 trasparansi 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 dibolehkan atau dimungkinkan untuk menggunakan:

- a. PSAK No. 45 tentang "Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba" karena organisasi pengelola zakat termasuk LAZ dianggap sebagai organisasi nirlaba, sehingga dibolehkan menggunakan PSAK tersebut sebagai dasar dalam penyusunan laporan keuangan terutama LAZ yang belum lama berdiri atau LAZ kecil. Adapun jenis laporan keuangan yang disajikan terdiri dari: Laporan Posisi Keuangan, Laporan Aktivitas, Laporan Perubahan Aset Bersih, Laporan Arus Kas dan Catatan Atas Laporan Keuangan.
- b. 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 5.7

Contoh LAZ Yang Laporan Keuangannya Diaudit Dengan Opiniya

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

Sumber: *Annual report* masing-masing LAZ (2011)

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 5.8
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 <i>Profil</i> , www.amalsalman.org , <i>Annual Report</i> , Buletin Mingguan Masjid Salman.
3	LAZ DPU-DT	Majalah <i>Swadaya</i> , www.dpu_online.com , <i>Annual Report</i> , Buletin <i>newsletter</i> mingguan masjid dan pesantren Daauttauhid
4	LAZ Pusat Zakat Ummat	Majalah <i>Tazkiah</i> , www.pzu.or.id , <i>Annual Report</i> .
5	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	Majalah <i>Amany</i> , www.amany.org , Buletin Mingguan.

No	LAZ	Media Yang digunakan
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 Mingguana 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.

Sumber: Data wawancara dan diolah kembali

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 5.9
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 pengawas 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 5.10
Visi dan Misi Beberapa LAZ

No	LAZ	Visi	Misi
1	LAZ Nahdlatul	Bertekad menjadi lembaga pengelola	a. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat,

No	LAZ	Visi	Misi
	Ulama	dana masyarakat yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk kemandirian umat	<p>infaq dan shadaqah dengan rutin dan tepat sasaran.</p> <p>b. Mengumpulkan/menghimpun dan mendayagunakan dana ZIS secara profesional, transparan tepat guna dan tepat sasaran</p> <p>c. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.</p>
2	LAZ Muhamadiyah	Menjadi Lembaga Amil Zakat Terpercaya	<p>a. Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan</p> <p>b. Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif</p> <p>c. Optimalisasi pelayanan donatur</p>
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Menjadi lembaga amil zakat yang amanah dan mengangkat martabat umat	<p>a. Menyediakan sistem dan layanan yang memudahkan para muzaki dalam menunaikan ZIS maupun wakaf dengan sebaik-baiknya.</p> <p>b. Mendayagunakan dana ZIS maupun wakaf melalui program-program yang terasa manfaatnya, mengangkat martabat mustahik, dan membahagiakan muzaki.</p> <p>c. Menjalin kemitraan dengan berbagai potensi \ kreatif umat dalam membangun masyarakat yang lebih berkasih sayang, berdaya dan bermartabat, berbasis sumber daya ZIS dan wakaf.</p>
4	LAZ Al-Azhar Peduli Ummat	Menjadi lembaga nirlaba yang amanah dan profesional dalam pengembangan umat berbasis pendidikan dan dakwah.	<p>a. Menginspirasi gerakan zakat Indonesia berbasis masjid</p> <p>b. Mengembangkan program inspiratif yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis sumber daya lokal.</p> <p>c. Mewujudkan lembaga nirlaba yang terpercaya berskala global didukung sistem dan manajemen yang profesional</p>

No	LAZ	Visi	Misi
			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 mendayagunakan aset masyarakat melalui ekonomi berkeadilan.
6	LAZ Baituzzakah Pertamina	Amanah dalam penerimaan dan 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 5.11
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

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Total		7,98	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *innovation and risk taking* sebesar 7,98 mengindikasikan bahwa implementasi *innovation 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 5.12
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	8,34	Menanggapi

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
	informasi		
Pertanyaan 7	Keakuratan karyawan dalam bekerja	8,00	Akurat
Pertanyaan 8	Tindak lanjut manajemen untuk perbaikan	8,02	Ditindaklanjuti
Total		8,13	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 5.13
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 target	8,46	Mendukung
Pertanyaan 12	Upaya karyawan pada produktivitas	8,29	Baik
Total		8,41	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 5.14
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 4.15
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 5.16
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Agresiveness*

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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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.

5.2.2.6 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 5.17
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 LAZ, 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 5.18
Daftar LAZ Yang Telah Menerapkan Standar Mutu Organisasi

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>

Sumber: Hasil wawancara dan diolah kembali

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 5.19
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.

Sumber: Data wawancara dan diolah kembali

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 untuk 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 dioperasionalkan 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 5.20
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 5.21
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 4.22
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

Sumber: Kuesioner diolah kembali

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 Penerapan *Good Governance*

Penerapan *good governance* pada LAZ yang terdaftar di FoZ akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Penerapan *good governance* diukur menggunakan 5 (lima) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 20 butir pertanyaan. Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

5.2.4.1 Dimensi Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Penerapan *good governance* pada dimensi pertanggungjawaban (*responsibility*) diukur menggunakan 6 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keenam butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.23
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Dilengkapi komisi pengawas	7,78	Lengkap
Pertanyaan 2	Upaya menyediakan fasilitas kelihan	8,63	Tersedia
Pertanyaan 3	Upaya mematuhi peraturan perijinan operasi	8,85	Mematuhi
Pertanyaan 4	Upaya mematuhi peraturan pengelolaan zakat	8,95	Mematuhi
Pertanyaan 5	Upaya mematuhi peraturan pajak	8,98	Mematuhi
Pertanyaan 6	Upaya mematuhi peraturan bidang lain	8,73	Mematuhi
Total		8,66	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi pertanggungjawaban sebesar 8,66 mengindikasikan bahwa penerapan pertanggungjawaban pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ telah melaksanakan kegiatan operasi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku seperti UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat dan patuh terhadap PSAK 109 berkaitan dengan pelaporan keuangan untuk organisasi pengelola zakat, serta tunduk pada beberapa ketentuan lain yang berkaitan dengan LAZ.

Berdasarkan hasil riset, LAZ sebagai organisasi harus tunduk pada ketentuan yang bersifat horizontal seperti ketentuan pemerintah, juga harus tunduk pada ketentuan vertikal. Karena kegiatan LAZ adalah pengelolaan zakat, maka dalam operasinya harus tunduk pada ketentuan Al-Qur-an dan Al-Hadist, seperti peruntukkan mustahik bagi dana zakat harus memenuhi delapan asnaf dan ketentuan lain berkaitan dengan besarnya penggunaan dana zakat. Adapun, dasar operasi LAZ harus mematuhi: (1) UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan Zakat di Indonesia; (2) Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No 373 tahun 2010 tentang

Pelaksanaan UU No 23 tahun 2011 berkaitan dengan Pengelolaan zakat; (3) Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji nomor D/291 tahun 2000 tentang "Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat". Berkaitan dengan penyajian laporan keuangan, LAZ harus mematuhi ketentuan standar akuntansi yang diterima umum (PSAK). Pada umumnya LAZ, berbentuk yayasan dan kegiatan operasinya bersifat nirlaba, maka dasar penyajian laporan keuangan adalah PSAK 45 dan PSAK 109 "Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba". Berdasarkan hasil riset, umumnya LAZ telah mematuhi ketentuan tersebut, terbukti, banyak laporan keuangan LAZ yang opini audit eksterminya "Wajar tanpa pengecualian".

Untuk amil zakat, harus mematuhi Kode Etik Amil Zakat yang dikeluarkan oleh FoZ. Amil sebagai profesi, harus diatur perlakuannya supaya standar dan baku. Tujuan profesi amil zakat adalah memenuhi tanggung jawabnya dengan standar profesionalisme dan mencapai tingkat kinerja baik, dengan orientasi kepada kepentingan publik, dengan lima kebutuhan dasar yang harus dipenuhi:

1. Integritas; Diperlukan individu yang dengan *jelas* dapat diidentifikasi oleh publik

sebagai sosok yang amanah dan berakhlakul karimah.

2. Kredibilitas; Publik membutuhkan kredibilitas pelayanan dan sistem pelayanan.

3. Profesionalisme; Diperlukan individu yang dengan jelas dapat diidentifikasi oleh

publik sebagai profesional di bidang pengelolaan zakat.

4. Kualitas Jasa; Terdapatnya keyakinan bahwa semua jasa yang diperoleh dari amil

zakat diberikan dengan standar kinerja tertinggi.

5. Kepercayaan; Publik harus dapat merasa yakin bahwa terdapat kerangka etika profesional yang melandasi pemberian jasa oleh amil zakat.

5.2.4.2 Dimensi Akuntabilitas (*Accountability*)

Penerapan *good governance* pada dimensi akuntabilitas (*accountability*) diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.24
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Akuntabilitas (*Accountability*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 7	Penggunaan deskripsi kerja dewan pembina	7,78	Digunakan
Pertanyaan 8	Penggunaan deskripsi kerja dewan direksi	7,85	Digunakan
Pertanyaan 9	Kelengkapan penjelasan anggaran dasar organisasi	7,88	Lengkap
Pertanyaan 10	Wewenang dewan pembina terkait <i>good governance</i>	7,93	Memberi
Pertanyaan 11	Upaya dewan pembina melakukan pengawasan pada dewan direksi	7,95	Melakukan
Total		7,88	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi akuntabilitas sebesar 7,88 mengindikasikan bahwa penerapan akuntabilitas pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ sebagai organisasi publik harus mampu menyampaikan semua informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasi maupun keuangan sebanyak mungkin kepada *stakeholders*. Untuk itu LAZ menggunakan berbagai media seperti koran, majalah,

website dan media lain sebagai sarana akuntabilitas LAZ kepada semua pemangku kepentingan.

Adapun informasi yang disampaikan baik bersifat keuangan dalam *annual report* maupun buletin. Juga informasi yang bersifat non keuangan, seperti program yang ditawarkan, hasil dari program, dan hal lain yang berkaitan dengan aktivitas LAZ yang perlu diketahui oleh semua pemangku kepentingan. Bahkan LAZ RZI, LAZ Dompot Dhuafa dan lainnya, yang memiliki dana yang cukup menggunakan sarana iklan seperti televisi, radio dan cetak sebagai media informasi kepada masyarakat.

5.2.4.3 Dimensi Keadilan (*Fairness*)

Penerapan *good governance* pada dimensi keadilan (*fairness*) diukur menggunakan 7 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap ketujuh butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.25
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Kewajaran (*Fairness*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 12	Kerincian pedoman <i>good governance</i>	7,80	Rinci
Pertanyaan 13	Pemberian laporan keuangan pada dewan pembina	7,80	Diberikan
Pertanyaan 14	Kesesuaian pemenuhan hak-hak stakeholder	7,85	Sesuai
Total		7,82	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi kewajaran sebesar 7,82 mengindikasikan bahwa penerapan kewajaran pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ sebagai lembaga intermediasi dana zakat, tentu saja harus memperlakukan muzaki dan mustahik sesuai dengan porsi masing-masing. Dengan demikian LAZ berusaha menciptakan pelayanan yang memuaskan baik muzaki maupun mustahik.

Prinsip keadilan menekankan pada jaminan perlindungan hak-hak pemangku kepentingan seperti pemilik, muzaki, mustahik, pemerintah, asosiasi organisasi pengelola zakat dan masyarakat luas. Lebih lanjut, bagi LAZ, keadilan merupakan upaya untuk melindungi hak-hak mustahik dan muzaki. Dari hasil riset, LAZ telah menyadari posisi dan perannya sebagai lembaga sosial yang menjalankan peran intermediasi antara muzaki yang menyalurkan atau mengamanahkan dana zakatnya kepada LAZ dan mustahik yang menerima dana zakat dari LAZ. Kesadaran ini akan menjadikan semua kebijakan, aktivitas dan pelayanan yang prima harus ditujukan kepada konsumen tersebut.

5.2.4.4 Dimensi Transparansi (*Transparency*)

Penerapan *good governance* pada dimensi transparansi diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.26
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Transparansi
(Transparency)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 15	Menginformasikan hasil keputusan pada pihak internal	8,24	Menginformasikan
Pertanyaan 16	Memberikan organisasi pada direksi	8,15	Memberikan
Pertanyaan 17	Relevandi informasi dengan pengambilan keputusan	8,22	Relevan
Pertanyaan 18	Kepetapan waktu pemberian informasi	7,78	Tepat Waktu
Total		8,10	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi transparansi sebesar 8,10 mengindikasikan bahwa penerapan transparansi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ dengan kesadaran penuh untuk transparan atas apa yang dilakukan. Transparansi adalah menyajikan informasi sebanyak dan selengkap mungkin, dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan LAZ.

5.2.4.5 Dimensi Kemandirian (*Independency*)

Penerapan *good governance* pada dimensi kemandirian diukur menggunakan 2 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kedua butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.27
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Kemandirian (*Independency*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 19	Intervensi pihak intern	6,61	Intervensi
Pertanyaan 20	Intervensi pihak ekstern	7,02	Intervensi
Total		6,82	Cukup Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi kemandirian sebesar 6,82 mengindikasikan bahwa penerapan kemandirian pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ cukup baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ pada umumnya belum cukup independen. Hal tersebut dapat dilihat pada LAZ yang secara struktur besar, masih menjadi bagian dari organisasi lain, seperti: (1) LAZ yang berbasis masjid, secara struktur bernaung pada yayasan masjid, seperti LAZ Al-Azhar Peduli Ummat yang bernaung pada yayasan masjid Al-Azhar, LAZ Rumah Amal Salman ITB, yang bernaung pada yayasan masjid Salman ITB; (2) LAZ yang berbasis ormas, secara struktur berada di bawah organisasi massanya, seperti LAZ Muhammadiyah, yang bernaung pada struktur ormas Muhammadiyah, LAZ Pusat Ummat yang bernaung pada struktur organisasi ormas Persis; dan (3) LAZ yang berbasis perusahaan, *secara* struktur berada di bawah struktur perusahaan yang menaunginya, seperti LAZ Bamuis BNI, yang bernaung pada struktur PT BNI 46 (persero) tbk, LAZ Baituzzakah Pertamina, yang bernaung pada struktur PT Pertamina. Dengan bentuk struktur yang berbeda tersebut akan terlihat pola pengaruh pada LAZ baik pengaruh intern maupun ekstern.

Intinya, bukan berarti yang berbasis OPZ lebih baik dan LAZ basis lainnya tidak baik, di sini hanya memberikan pemahaman bahwa dengan gambaran yang

berasal dari struktur organisasi tersebut akan terlihat tingkat kemandirian. Hal tersebut tidak ada kaitannya dengan profesionalisme dan kinerja LAZ. Profesionalisme dan kinerja LAZ ditentukan oleh apa yang dilakukan oleh LAZ tersebut dalam mengelola dana zakat.

5.3 Gambaran Daya Saing Lembaga Amil Zakat di Indonesia

Daya saing bagi Lembaga Amil Zakat yang dimaksud adalah (1) kinerja yang dapat dicapai oleh Lembaga Amil Zakat dalam melaksanakan peran. (2) kemampuan berkompetisi baik sesama Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) maupun Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA). (3) Kemampuan Lembaga Amil Zakat Daerah meningkatkan statusnya menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional. Berdasarkan maksud daya saing tersebut, salah satunya, dapat dilihat dari jumlah penghimpunan dana zakat sebagai salah satu peran intermediasi yang harus diemban oleh Lembaga Amil Zakat. Di bawah ini disajikan dana zakat yang bisa dihimpun dari Lembaga Amil Zakat yang menjadi unit analisis penelitian ini:

Tabel 5.28
Rekapitulasi Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (Dana ZIS)
Lembaga Amil Zakat Sebagai Anggota Aktif Forum Zakat
Tahun 2008-2011 (Dalam Miliar Rupiah)

No	Lembaga Amil Zakat	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Rata-Rata
1	LAZ Dompot Peduli Ummat- Daarut Tauhid (DPU DT	3,745	4,234	5,726	6,341	5,012

No	Lembaga Amil Zakat	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Rata-Rata
	Pusat)					
2	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	6,652	8,751	11,660	13,471	10,134
3	LAZ Masjid Agung Semarang Jateng	0,795	0,926	1,261	1,350	1,083
4	LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung	1,293	1,652	2,085	3,396	2,107
5	LAZ Baitul Maal Sunda Kelapa	0,801	0,964	1,142	1,274	1,046
6	LAZ Muhammadiyah	1,933	3,232	6,696	7,940	4,951
7	LAZ Pusat Zakat Ummat (LAZ PZU)	2,148	1,243	3,500	3,200	2,523
8	LAZ Nahdlatul Ulama (NU)	5,471	6,200	6,845	6,969	6,372
9	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam (BAMUIS) PT BNI (persero) tbk	21,465	23,442	23,249	25,111	23,317
10	LAZ Yayasan Baitul Maal Bank Rakyat Indonesia	4,331	8,170	11,806	10,531	8,710
11	LAZ Baitul Maal Muttaqien Telkom	2,146	2,157	2,676	3,055	2,509
12	LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang	1,076	1,457	1,963	2,133	1,658
13	LAZ LAZIS Garuda	0,712	0,799	0,870	1,012	0,849
14	LAZ Baituzzakah Pertamina (BAZMA)	1,892	1,872	0,655	1,231	1,413
15	LAZ Baitul Maal Pupuk Kaltim (BMPKT)	3,710	4,133	5,701	6,240	4,946
16	LAZ Yayasan Baitul Maal Muammalat	15,738	22,016	34,101	34,961	26,704
17	LAZ Bina Sejahtera Mitra Ummat (BSM Ummat)	8,614	4,212	11,346	11,672	8,961
18	LAZ Yayasan Amanah Takaful	0,430	2,200	1,709	2,340	1,670
19	LAZ BPZIS Bank Mandiri	0,147	0,207	0,340	0,580	0,319

No	Lembaga Amil Zakat	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Rata-Rata
20	LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)	51,994	60,692	103,362	119,271	83,830
21	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU)	42,567	45,662	63,500	88,400	60,033
22	LAZ LAZIS Peduli (LAZIS Malang)	0,715	0,809	0,884	0,934	0,836
23	LAZ Lembaga Manajemen Infaq(LMI)	3,947	7,898	9,554	9,642	7,761
24	LAZ Portal Infaq	2,207	2,677	3,400	3,861	3,037
25	LAZ Nasional Jakarta	22,510	28,199	37,174	39,000	31,721
26	LAZ Rumah Sosial Insan Madani	0,252	0,503	1,110	1,577	0,861
27	LAZ LAZIS Surabaya	0,517	0,694	0,781	0,810	0,701
28	LAZ LP-UQ Jombang	0,924	0,985	1,200	1,400	1,128
29	LAZ DKI 'Jakarta	27,213	29,748	44,223	52,769	38,489
30	LAZ Dompot Amal Sejahtera Ibnu Abbas Mataram	0,340	0,580	0,903	1,336	0,790
31	LAZ DSM Bali	1,291	1,406	1,795	2,203	1,674
32	LAZ Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF)	26,687	28,038	30,097	34,667	21,206
33	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	43,152	58,600	122,475	146,775	92,751
34	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	1,261	1,250	1,880	2,019	1,603
35	LAZ Pondok Zakat Jambi	0,325	0,569	0,717	0,998	2,609
36	LAZ Yayasan Peduli Umat Waspada Medan	0,356	0,713	1,697	1,754	1,130
37	LAZ Rumah Yatim Ar Rohman Bandung	1,455	5,365	12,930	21,440	10,298
38	LAZ LAZIS Jakarta	0,715	0,810	0,885	0,940	0,838
39	LAZ Solo Peduli	1,214	2,222	2,879	3,507	2,456

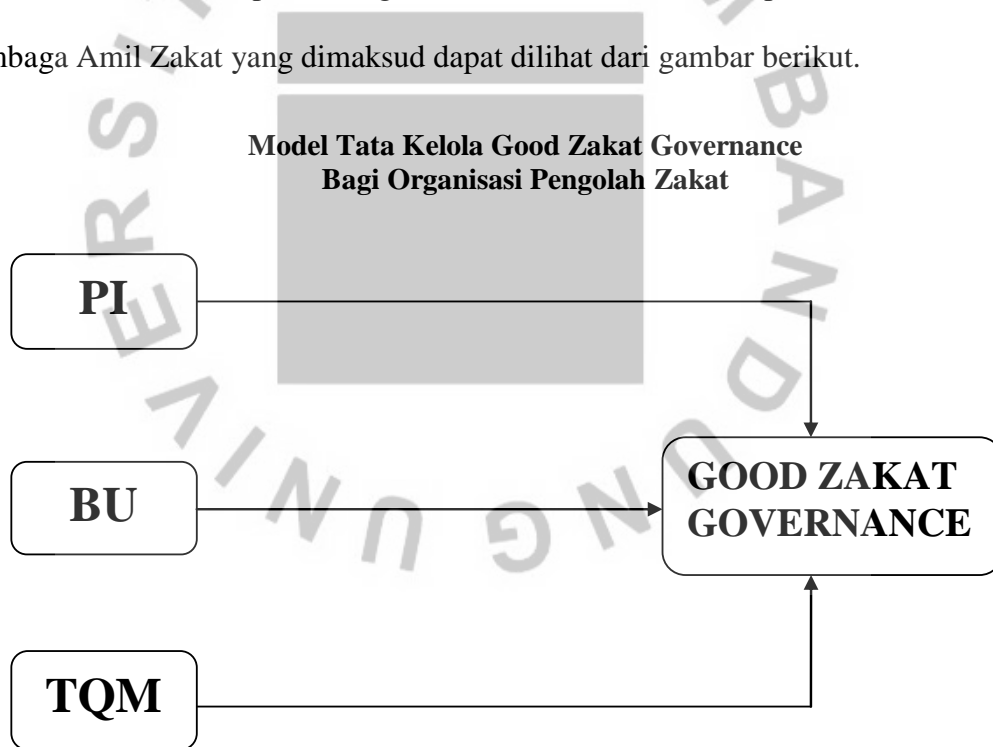
No	Lembaga Amil Zakat	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Rata-Rata
40	LAZ Lampung Peduli	1,342	2,612	2,971	3,609	2,634
41	LAZ Makasar	0,545	0,992	1,259	1,779	1,144

Sumber: Data masing-masing LAZ dan Forum Zakat (2011)

Berdasarkan data tabel di atas, dapat dilihat hampir semua Lembaga Amil Zakat mengalami perkembangan dari pengimpunan dana zakat, tentu saja fakta tersebut dapat diartikan Lembaga Amil Zakat yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini telah menggunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja khusus dari dana yang dapat dihimpun. Selain itu, terdapat beberapa Lembaga Amil Zakat yang bisa meningkatkan statusnya menjadi LAZNAS dari LAZDA karena terjadi peningkatan dana yang bisa dihimpun melebihi Rp 1.000.000.000 (salah satu syarat menjadi LAZNAS selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian, penerapan *good governance* yang baik yang dibangun dengan pilar implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* dapat meningkatkan daya saing Lembaga Amil Zakat yang dilihat dari dana yang dapat dihimpun sebagai salah satu peran intermediasi Lembaga Amil Zakat.

5.4 Model Tata Kelola Zakat bagi Organisasi Pengelola Zakat (LAZ dan BAZ) Yang Diusulkan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, yang didukung dengan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, dioleh dengan metode penelitian yang sesuai serta didukung data yang memadai dan cukup, maka sebagai salah satu hasil atau tujuan dari penelitian mendesain model tata kelola Lembaga Amil Zaka. Kemudian model tersebut tidak hanya cocok diterapkan pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) tetapi Lembaga Amil Zakat (BAZ) . Adapun model tata kelola Lembaga Amil Zakat yang dimaksud dapat dilihat dari gambar berikut.



Keterangan :

- PI = Pengendalian Intern
- BU = Budaya Organisasi
- TQM = Total Quality Management

5.5 Pengujian Draft Model Tata Kelola Zakat bagi Organisasi Pengelola Zakat (LAZ dan BAZ) Yang Diusulkan

Pada penelitian lanjutan bertujuan untuk menguji draft model tata kelola zakat bagi organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZ) yang diusulkan dengan dua pendekatan yaitu : (1) *Forum Group Discussion* (FGD) dan (2) Sarasehan atau seminar. Kedua pendekatan tersebut melibatkan semua pemangku kepentingan yang terdiri dari: (1) organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZ) sebagai praktisi, baik dari tingkat masjid maupun LAZ dan BAZ; (2) pemerintah sebagai regulator yaitu Kementerian Agama Pusat Jakarta dan Kementerian Agama wilayah Jawa Barat; (3) Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Jakarta sebagai koordinator dan pengawas baik BAZ dan LAZ; dan Forum Zakat (FoZ) Jakarta sebagai koordinator untuk LAZ (LAZNAS dan LAZDA).

Tujuan dilakukannya kedua pendekatan tersebut adalah memperoleh masukan dan saran-saran terkait dengan draft model tata Kelola Zakat bagi Organisasi Pengelola Zakat (LAZ dan BAZ) Yang Diusulkan, sehingga draft model ini selain lebih lengkap, disempurnakan dan diimplementasikan. Dengan masukan dan saran-saran tersebut akan menjadikan draft model tata kelola dengan *good governance* diharapkan dapat diterapkan pada organisasi Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan badan Amil Zakat (BAZ). Adapun hasil dan rekomendasi dari kegiatan *Forum Group Discussion* (FGD) akan diringkas dalam tabel berikut:

Tabel 5.29
Hasil dan Rekomendasi Kegiatan *Forum Group Discussion* (FGD)
Pada Pemangku Kepentingan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia

No	Pihak FGD	Hasil FGD	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
1	Peneliti, periset, dan Akademisi pada Forum Riset Ekonomi dan Keuangan Islam, UIN Jakarta	<p>a. Semua audien memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia</p> <p>b. Draft model ini pada dasarnya sudah diterapkan pada OPZ namun masih variatif penerapannya dari yang paling sederhana sampai dengan yang kompleks.</p> <p>c. Draft model ini harus dibuat sampai pada tatanan OPZ di tingkat masjid</p> <p>d. Penggunaan bahasa riset dikurangi</p> <p>e. Formulasi pengendalian sampai dengan prosedur, dokumen dan laporan</p>	<p>1. Draft model disederhanakan</p> <p>2. Disusun buku panduan praktis bagi OPZ dari tingkat masjid sampai dengan LAZ dan BAZ.</p>

No	Pihak FGD	Hasil FGD	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
		keuangan.	
2	Pengelola zakat di tingkat Pengurus masjid (DKM) di Banjarn	<p>a. Semua audien memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia</p> <p>b. Bersamaan dengan masjid atau DKM memberikan PKM tentang pelatihan kompetensi akuntansi bagi OPZ di tingkat</p> <p>c. Disederhanakan dalam pembuatan laporan keuangan</p> <p>d. Terdapat dokumen-dokumen baku yang dikeluarkan oleh kementerian agama yang berlaku.</p> <p>e. Kementerian agama menyediakan unit atau bagian yang membantu pengelola zakat di tingkat DKM terutama dalam penyusunan laporan keuangan (PSAK 109).</p> <p>f. Kementerian agama menyediakan fasilitas</p>	<p>1. Disusun buku panduan praktis bagi OPZ dari tingkat masjid sampai dengan LAZ dan BAZ</p> <p>2. Diperbanyak pelatihan atau PKM terkait dengan penyusunan laporan keuangan</p> <p>3. Kementerian Agama menyediakan fasilitas pendampingan bagi DKM dalam penyusunan laporan keuangan.</p>

No	Pihak FGD	Hasil FGD	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
		pelatihan terkait penyusunan laporan keuangan	
3	Forum Zakat (FoZ) Jakarta	<p>a. FOZ memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia</p> <p>b. Draft model ini harus menjadi panduan bagu semua OPZ.</p> <p>c. Draft model ini diharapkan akan meningkatkan akuntabilitas, responsibiliti dan transparansipenyelenggaraan tata kelola zakat diIndonesia.</p>	Disusun buku panduan praktis bagi OPZ dari tingkat masjid sampai dengan LAZ dan BAZ.
4	Badan Zakat Nasional (BAZNAS) Jakarta	<p>a. BAZNAS memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia</p> <p>b. Diharapkan model ini menjadi media peningkatan kesadaran bagi OPZ</p>	Bersama dengan BAZNAS untuk membuat buku panduan baku model tata kelola zakat di Indonesia

No	Pihak FGD	Hasil FGD	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
5	Kementerian Agama Jakarta	Kementerian agama pusat memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia.	Bersama dengan BAZNAS dan kementerian agama untuk membuat buku panduan baku model tata kelola zakat di Indonesia
6	LAZ Dompot Dhuafa Bandung	<p>a. Semua audien memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia</p> <p>b. LAZ DD memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia.</p> <p>c. Dibakukan sebagai model yang bisa diterapkan pada semua OPZ dari tingkat masjid maupun LAZ/BAZ.</p> <p>d. Draft model harus dikembangkan dalam buku panduan tata kelola zakat</p> <p>e. Pemerintah harus meningkatkan perannya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat buku panduan yang seragam bagi OPZ pada semua tingkatan. 2. Mengembalikan kepada LAZ atau BAZ sebagai tata kelola atau OPZ tetapi bukan sebagai unit pengumpul atau UPZ.

No	Pihak FGD	Hasil FGD	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
		khususnya dalam pengawasan.	
7	LAZ Pusat Zakat Umat (PZU) Bandung	<p>f. LAZ PZU memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia.</p> <p>g. Dibakukan sebagai model yang bisa diterapkan pada semua OPZ dari tingkat masjid maupun LAZ/BAZ.</p> <p>h. Draft model harus dikembangkan dalam buku panduan tata kelola zakat</p>	<p>1. Membuat buku panduan yang seragam bagi OPZ pada semua tingkatan.</p> <p>2. Mengembalikan kepada LAZ atau BAZ sebagai tata kelola atau OPZ tetapi bukan sebagai unit pengumpul atau UPZ.</p>
8	Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat	<p>a. Kementerian agama provinsi jawa barat memberikan respon positif dengan model tata kelola <i>good governance</i> sebagai langkah untuk menuju tata kelola zakat lebih baik di Indonesia.</p> <p>b. Diharapkan ada kegiatan lanjutan yaitu uji coba draft model ini di tingkat penerapan</p>	<p>a. Bersama dengan BAZNAS dan kementerian agama pusat dan wilayah (provinsi/kota/kab) untuk membuat buku panduan baku model tata kelola zakat di Indonesia.</p> <p>b. Dilakukan uji coba implementasi model tata kelola zakat ini</p>

No	Pihak FGD	Hasil FGD	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
		yang dikemas dalam bentuk PKM.	

Selain dengan melakukan *Forum Group Discussion* (FGD), untuk memperoleh masukan dan sosialisasi draft model tata kelola zakat dengan *good governance*, dilaksanakan sarasehan dengan mengundang pihak-pihak yang terkait dan berkepentingan dengan model tata kelola zakat tersebut. Adapun hasil sarasehan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.30
Hasil dan Rekomendasi Kegiatan Sarasehan
Pada Pemangku Kepentingan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia

Pihak FGD	Hasil Sarasehan	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
Sarasehan Model Tata Kelola Zakat dengan <i>Good Governance</i> . Dilaksanakan di ruang pertemuan Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisba	<ul style="list-style-type: none"> a. Mematangkan kembali model tata kelola. b. Disesuaikan dengan regulasi-regulasi yang akan dikeluarkan oleh kementerian agama RI. c. Dijabarkan dalam bentuk yang lebih teknis (seperti buku panduan atau SOP) d. Diperhatikan untuk OPZ kecil seperti DKM, Baitul mal dan lainnya. e. Disesuaikan untuk OPZ dalam bentuk BAZ. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Disusun buku panduan tata kelola zakat dengan <i>good governance</i> b. Disusun SOP tata kelola zakat dengan <i>good governance</i> sebagai implementasi dari buku panduannya. c. Diteliti tentang kinerja organisasi pengelola zakat hingga menghasilkan model penilaian kinerja untuk organisasi pengelola zakat.

Pihak FGD	Hasil Sarasehan	Rekomendasi untuk draf model Tata Kelola dengan <i>Good Governance</i>
	f. Dikembangkan model-model lain untuk organisasi pengelola zakat (OPZ)	

Berdasarkan hasil FGD dan Sarasehan yang sudah dilaksanakan, maka tim peneliti mencoba memenuhi rekomendasi dari pemangku kepentingan organisasi pengelola zakat, sebagai berikut:

1. Model tata kelola zakat dengan *good governance* ternyata akan dapat efektif jika dibangun dengan tiga pilar yang mendukung, yaitu (1) impelmentasi pengendalian intern, (2) implementasi budaya organisasi dan (3) implementasi *total quality management* (TQM).
2. Tim riset telah menyusun draft buku panduan sebagai penjabaran dari draft model tata kelola zakat dengan *good governance* sebagai hasil dari penelitian pada tahun pertama.
3. Tim riset sedang mangajukan penelitian terkait dengan penilaian kinerja bagi organisasi pengelola zakat dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk tahun 2014-2015 selama dua tahun dengan skim hibah bersaing.
4. Untuk penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), tim penelitian bermaksud mengajukan hibah pada penelitian berikutnya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan dan Implikasi Hasil Penelitian

6.1.1 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 penerapan *good governance* baik secara parsial maupun simultan.
2. Implementasi pengendalian intern sebagai variabel yang memiliki kontribusi pengaruh paling besar terhadap penerapan *good governance*.
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 tata kelola zakat bagi organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZ) di Indonesia yaitu model tata kelola zakat dengan *good governance* akan efektif jika ditopang dengan tiga pilar pendukung yaitu (a) implementasi pengendalian intern, (2) implementasi budaya organisasi dan (c) implementasi *total quality management* (TQM).

5. Dari model tata kelola zakat dengan *good governance*, dapat disusun draft buku panduan tata kelola zakat dengan *good governance* tersebut.

6.1.2 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 penerapan *good governance* 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 penerapan *good governance* 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 tata kelola zakat (*good governance*) 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 penerapan *good governance* pada LAZ. (2) Bagi Forum Zakat (FoZ), sebagai asosiasi LAZ di Indonesia, lebih memperketat aturan-aturan yang ada terkait dengan tata kelola zakat bagi LAZ, sehingga pemberlakuan sanksi bagi LAZ yang tidak menerapkan *good governance* kurang baik, 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.

6.2 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:

6.2.1 Saran Bagi Akademik

Bagi peneliti lain yang berminat untuk mendalami penerapan *good governance*, 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 penerapan *good governance*. Dan (2) Dilakukan pengujian pada model tata kelola zakat bagi organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZ) untuk memberikan kepastian bahwa model tersebut layak dan baik diterapkan pada organisasi pengelola zakat (LAZ dan BAZ).

6.2.2 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 *good governance*, 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 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 di Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA

- Adiwarman A. Karim dan A. Azhar Syarief. 2009. **Fenomena Unik Di Balik Menjamurnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia**. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan Empowerment Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)
- Almizar Hamid:2009. **Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia**. 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., Randal J Elder and Mark S Beasley. 2010. **Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach**. *Eleventh edition, new Jersey:Pearson Education, Inc.*
- Asep Saefuddin Jahar, **Zakat Antar Bangsa Muslim: Menimbang Posisi Realistis Pemerintah dan Organisasi Masyarakat Sipil**. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)
- Azyumardi Azra. 2010. **Negara dan Pengelolaan Zakat**. Makalah ini dimuat pada portal Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Basuki, Johansen, 2007. **Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan**. Jakarta Yayasan Pembina Manajemen.
- Belkoaoui, Ahmad Riahi. 2008. **Teori Akuntansi**. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Boynton, William C and Raymond N Johnson. 2006. **Modern Auditing: Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting**. *Eight Edition. United Stated of America: John Wiley & Sons.Inc.*
- Budi Budiman, 2002, **Potensi Dana ZIS Sebagai Instrumen Ekonomi Islam dari Teori dan Implementasi Manajemen**. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Sistem Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Christian Herdinata. 2008. **Good Corporate Governance Vs Bad Corporate Governance : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas**. Makalah ini disajikan dalam *The 2nd National Conference UKWMS Surabaya*, 6 September 2008
- Circle Of Information And Development (CID) Dompot Dhuafa Republika dan Lembaga Kajian Islam Dan Hukum Islam (LKIHI) Fakultas Hukum Universitas Indonesia.2008. **Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat**.
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commision 2004. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary**. COSO. September 2004

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2006. *Business Research Methods* (9th ed.). *International edition. Mc Graw Hill.*
- Aman Saputra Deddy Supardi. 2005. **Pengaruh Peran Dewan Komisaris, Formulasi Strategi dan Penerapan Pengendalian Intern serta Pengembangan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Bisnis.** Disertasi Doktor. Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran. Bandung
- Djailani, 2003. **Strategi Basis DKI Dalam Menyasati Implementasi UU No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat**, Forum Zakat (FoZ).
- Eri Sadewo. 2008. **Manajemen Zakat (Tinggalkan 15 tradisi, terapkan 4 prinsip dasar).** Institut Manajemen Zakat (IMZ), Ciputat, Jakarta.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2008. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesian*). 2002. **Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance) The Essence of Good Corporate Governance: Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia.** Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & *Sinergy Communication*.
- 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.*
- Gunarianto. 2005. **Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing, Total Quality Management, Cost of Quality, dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan.** Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Haniffa RM dan T.E Cooke. 2002. *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations*. *ABACUS International Journal*. Vol.38. No.3. 2002.
- Hiro Tugiman M. 2007. **Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survai pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia).** Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2012. **Standar Akuntansi Keuangan.** Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Jamil Azzaini. 2008. **Berdayakan Lembaga Amil Zakat.** Artikel ini dimuat dalam Tabloid Republika. Jumat, 19 September 2008
- Jan Hoesada. 2002. **Akuntansi Organisasi Nirlaba: Akuntansi di Indonesia di Tengah Kancah Perubahan.** Makalah yang disajikan dalam seminar "Transparency International Indonesia". Jakarta.
- Jiun Pe. 2002. **Tinjauan Efektifitas Pelaksanaan Pengendalian Intern di**

- Organisasi Keagamaan Gereja.** *Journal Online "Digital Collection"*.
Surabaya
- Joshua Tarigan. 2006. **Merancang IT Governance Dengan COBIT & Sarbanes-Oxley Dalam Konteks Budaya Indonesia.** Makalah Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia di ITB.
Bandung
- Kementrian BUMN. 2002. **Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor:Kep-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).**
- Kieso Donald E; JJ Weygandt and T.D Warfield. 2012. *Intermediate Accounting. Eleventh Edition. New York: John Wiley & Sons.*
- Kinney, William R. 2006. **"Auditing Risk Assessment and Risk Management Process"** In *Research Opportunities in Internal Auditing.* Edited by Andrew D Bailey, Audrey A Gramling, and Sridhar Ramamoorti. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Kotter, John P. & Hekett L James. 2009. *Corporate Culture and Performance.* New York. *The Free Press.*
- Kreitner. Robert & Kinichi Angelo. 2008. *Organization Theory and The New Public Administration.* Boston. *Allyn and Bacon Inc.*
- Manguns. 2010. **Good Governance dan LSM.** Riset pada lembaga pengawasan masyarakat atas APBD dan LSM.
- 2010. **Strategi Mewujudkan Budaya Akuntabel Adalah Mendorong Terwujudnya Perangkat Kelembagaan, Kebijakan dan Aturan Yang Kondusif bagi Terwujudnya Budaya Akuntabilitas Melalui Semakin Semaraknya Organisasi Nirlaba yang Akuntabel di Indonesia.** Riset Pada lembaga pengawasan masyarakat atas APBD dan LSM.
- Messier. William F. 2006. *Auditing and Assurances Services: A Systematic Approach. Fourth Edition.* New York: *The McGraw-Hill Companies.*
- Michelon Giovanna, Sergio E Baretta and Saverio Bozzolan. 2009. *Disclosure on Internal Control System as Substitute of Alternatif Governance Mechanisms.* *Social Science Research Network (SSRN).*
- Mulyadi, 2008, **Total Quality Management : Pergeseran Paradigma Dalam Pengelolaan Perusahaan,** dalam Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pebruari 2008, Yogyakarta, STIE - YKPN.
- 2001. **Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global.** Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Nani Imaniyati. 2007. **Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen Individu Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Manajer Tingkat Bawah.** Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- OECD. 1999. *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.*

- Paton W.A and A.C Littleton. 1970. *An Introduction to Corporate Accounting Standards*. Ann Arbor: American Accounting Association.
- Petrovits. Christine, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih.2010. *The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations*. *Social Science research Network*.
- Pickett, K.H Spencer. 2005. *Audit The Risk Management Process*. USA: John Willey & Sons. Inc.
- Rindang Widuri dan Asteria Paramita. 2008. **Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Good Corporate Governance pada PT. Aneka Tambang**. Makalah disajikan dalam “The 2nd National Confrence UKWMS Surabaya”
- Robbin, Stephen P. 2010. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. *Seventh Edition, Prentice Hall International. Inc. United of America*.
- Robertson, Jack C and Timothy J Louwers. 2002. *Auditing and Assurance Service*, *Tenth Edition*. Singapore:McGraw-Hill Companies.
- Ruin, Josef Eby. 2003. *Audit Committee: Going Forward Towards Corporate Governance*. *Malaysian Institute of Corporate Governance (MICG)*
- Samdin, 2002. **Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan**, Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
-2002. **“Pengembangan Manajemen Basis ”**. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Schermerborn Jr. John R. 1993. *Managing for Productivity*. *Fourth edition*. John Wiley & Son. Inc. New York.
- Sekaran Uma.2006. *Research Methods For Business*. Edisi 4 (Edisi bahasa Indonesia). Buku 1 dan Buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Soewarso Hardjosoedarmo. 2002. *Total Quality Management*. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- Sugiyono.2009. **Metode Penelitian Bisnis:Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Arikunto Suharsimi. 2006. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik**. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Sukrisno Agoes. 2003. **Pengaruh Penerapan Standar Auditing, Penerapan Standar Pengendalian Mutu dan Kualitas Jasa Audit Terhadap Tingkat Kepercayaan Pengguna Laporan Akuntan Publik (Survei pada KAP Anggota FAPM di Indonesia)**. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Suryo Pratolo. 2006. **Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer Pada Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan**. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Tenner, Arthur R and Detoro Irving J. 2008. *Total Quality Management*. Adison-Wesley publishing company. USA.
- The Institute of Internal Auditor-IIA.2004. *The Role of Internal Audit in Enterprise-*

- Wide Risk Management. Position Statement.* UK & Ireland.
- Undang-Undang No 23 Tahun 2011 tentang **Pengelolaan Pajak**
- Wahyudin, Zarkasyi. 2007. **Peran Komite Audit dan Audit Internal Dalam Implementasi Good Corporate Governance dan Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara di Indonesia.** Disertasi. Bandung. Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran
-2008. **Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya.** Penerbit ALFABETA. Bandung
- Zikmund William G. Et al. 2010. *Business Research Methods. Eighth Edition.* South-Western Cengage Le



















