

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

**Sri Fadilah, Rini Lestari dan Kania Nurcholisah**  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung  
*Jl. Taman Sari No.1 Bandung, srifadilah71@yahoo.com*

**Abstrak**

Di Indonesia sekarang ini, perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial (*civil society*). Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). Fenomena tersebut menunjukkan masih rendahnya kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) khususnya Lembaga Amil Zakat (LAZ). Tuntutan tersebut menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan tata kelola yang baik (*good governance*). Selanjutnya akan berdampak pada tuntutan masyarakat yang tinggi akan akuntabilitas dan transparansi dari LAZ. Kemudian menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan berbagai upaya dalam rangka memperbaiki pengelolaan dan zakat pada OPZ khususnya LAZ. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan model tata kelola (*good governance*) bagi LAZ di Indonesia dilihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sesuai tujuan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah pengendalian intern, budaya organisasi, *total quality management* dan *good governance*. Adapun tujuan penelitian ingin melihat pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi total quality management terhadap penerapan *good governance* baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan bersifat penjelasaan, dan alat analisis data yang digunakan adalah SEM dengan pendekatan PLS.

**Kata Kunci:** Pengendalian Intern, Budaya Organisasi, *Total Quality Management* dan *Good Governance*

**I. Pendahuluan**

Beberapa tahun terakhir ini di Indonesia, isu yang berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat menjadi payung hukum yang lebih kuat dalam pengelolaan zakat di Indonesia, sebagai upaya untuk mendukung fakta bahwa Indonesia adalah negara yang penduduk muslimnya terbesar di dunia, yaitu berjumlah 80% dari sekitar 220 juta penduduk Indonesia adalah sebesar 180 juta penduduk muslim (Eri Sudewo:2008:18) yang memiliki kewajiban menunaikan zakat baik zakat fitrah dan zakat harta. Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya penghimpunan zakat. Di bawah ini disajikan potensi zakat yang dapat dihimpun, yaitu:

**Tabel 1.1 Potensi Zakat di Indonesia**

<b>Keterangan</b>	<b>Potensi Zakat</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Potensi Zakat</b>
PIRAC (Kompas .2008)	Rp 9,09 triliun	Direktur Thoha Putra Center Semarang,(2009)	Rp 100 triliun
UIN Syarif Hidayatullah(2004)	Rp 19,3 triliun	Baznas (Republika:2005)	Rp 19,3 triliun
Adiwarman &. Azhar Syarief 2008)	Rp 20 triliun	FoZ (Forum Zakat:2009)	Rp 20 triliun

Dengan banyak berdirinya lembaga amil zakat yang sekarang berjumlah 400 LAZ (FoZ.2011), dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam menyalurkan dana zakatnya selain kepada Badan Amil Zakat yang berjumlah 50.956 (Baznas.2009). Selain itu Lembaga Amil Zakat ini pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. diperkirakan masih terdapat sekitar 600 OPZ baik LAZDA maupun UPZ yang telah berdiri baik yang berbasis masjid maupun perusahaan yang tidak atau belum terdaftar pada FoZ (Forum Zakat). Namun demikian, berkembangnya lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ), sampai saat ini belum disertai dengan minat masyarakat untuk membayar zakat pada lembaga zakat tersebut. Dampaknya adalah belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut sangat disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia, jika tidak dikelola dengan baik. Tabel 1.2 menyajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat:

**Tabel 1.2 Realisasi Penghimpunan Zakat**

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
1	Data dari Kemenag RI (2007)	BAZ: Rp 12 miliar dan LAZ: Rp 600 miliar
2	Data Kemenag RI (2008)	BAZ dan LAZ : Rp 900 miliar
3	Forum Zakat (FoZ) (2009)	LAZ dalam data FoZ: Rp 900 miliar
4	IZDR (2004-2008)	Rp 61,3 miliar menjadi Rp 361 milyar

Berdasarkan dari fenomena tersebut, hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya undang-undang pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya lembaga amil zakat ternyata belum berdampak pada kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakatnya pada lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ) pada yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan hasil riset PIRAC terdapat 29 juta keluarga sejahtera yang menjadi warga sadar zakat. Di sisi lain saat ini, diperkirakan hanya ada sekitar 12 – 13 juta muzaki yang membayar zakat lewat LAZ, berarti masih ada lebih dari separuh potensi zakat yang belum tergarap oleh LAZ. Gambaran tersebut harus dipandang sebagai tantangan bagi lembaga pengelola zakat khususnya LAZ untuk memperbaiki kinerjanya khususnya berkaitan dengan penghimpunan dana zakat. Tantangan tersebut harus disikapi sebagai upaya perbaikan bagi LAZ untuk lebih profesional dalam melakukan kegiatannya. Tujuan khusus riset ini adalah ingin melihat pengelolaan zakat, dengan segala ketentuannya dan dampaknya pada kinerja LAZ. Karena jika dana zakat pada LAZ dikelola dengan baik semestinya mampu mengangkat harkat dan martabat kaum yang tertinggal, namun kenyataannya potensi tersebut hanya angan-angan belaka. Padahal Indonesia sebagai sebuah negara, yang memiliki potensi yang sangat besar dan strategis dalam pengumpulan zakat, di mana Indonesia penduduknya sebagian besar muslim. Jelaslah bahwa zakat seyogyanya dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan.

Kemudian, meskipun keberadaan organisasi pengelola zakat yang semakin banyak di Indonesia, namun jika umat Islam selama ini membayar atau menunaikan zakat tidak secara

lembaga seperti membayar zakat dengan menyerahkan kepada sanak keluarga terdekat, maka upaya mencapai potensi zakat masih akan tidak tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti jelek atau tidak baik namun dampak sosialnya sempit dan bersifat jangka pendek. Akan berbeda dengan pembayaran zakat secara lembaga dan sistematis, seperti membayar zakat kepada lembaga zakat baik BAZ dan LAZ akan berdampak luas karena dana zakat akan dikelola dalam bentuk program-program sosial yang terarah dan terstruktur dan dampak sosialnya bersifat jangka panjang. Adapun urgensi penelitian ini, dengan melihat berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal sehingga berdampak pada kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) khususnya LAZ masih rendah. Adapun masalah tersebut dari berbagai sumber disajikan sebagai berikut:

- a. Badan pengelola zakat dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi (Almizar Hamid.2009:10).
- b. Pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya optimal, yaitu berkompoten (kaffah), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (himmah). (Jamil Azzaini.2008:9).
- c. Sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ (Asep Saefuddin Jahar:2006:7).

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan zakat akan berdampak pada belum cukup baiknya kinerja yang dicapai OPZ khusus LAZ, Permasalahan lain yang perlu untuk diperbaiki berdasarkan (survey CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:11-16) telah terangkum ke dalam tujuh permasalahan utama, yaitu: (1) Permasalahan Kelembagaan, (2) Permasalahan Peraturan Perundang-undangan, (3) Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, (4) Pengawasan dan Pelaporan, (5) Korelasi Zakat dengan Pajak, (6) Peran Serta Masyarakat dan (7) Sanksi dan Sengketa Zakat. Dari uraian permasalahan yang selama ini yang disinyalir sebagai kendala dalam pengelolaan zakat di Indonesia, menunjukkan kendala yang sangat kompleks. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat (LAZ) tersebut (CID Dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:19-20). Untuk mendukung hal tersebut, harus diciptakan pengelolaan perusahaan yang baik dan optimal hingga dapat mencapai kinerja yang baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil riset Manguns (2010:23) tentang pentingnya implementasi *good governance* pada organisasi no profit. Salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan dalam rangka menciptakan pengelolaan yang baik (*good governance*) dan meningkatkan kinerja LAZ yaitu mendisain dan mengimplementasikan pengendalian intern. Pengendalian intern, khususnya untuk organisasi pengelola dana zakat (seperti LAZ), merupakan suatu media untuk menjembatani kepentingan konsumen dan manajemen. Dalam pengelolaan perusahaan, pimpinan puncak secara berantai mendelegasikan wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Untuk menjamin bahwa apa yang diarahkan oleh pimpinan puncak benar-benar telah dilakukan, manajemen memerlukan pengendalian untuk dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

Banyak pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli dan peneliti, diantaranya, pengertian *corporate governance*, OECD (1999:18), dalam mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut: *corporate governance is the system by which business corporation are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as the board, the*

*managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.* Maksud definisi tersebut bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. Tujuan dari *good corporate governance* seperti yang dinyatakan dalam OECD (1999:34) adalah bertujuan, (1) untuk mengurangi kesenjangan antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu perusahaan, (2) meningkatkan kepercayaan bagi para investor dalam melakukan investasi, (3) mengurangi biaya modal, (4) menyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan perusahaan dan (5) penciptaan nilai bagi perusahaan termasuk hubungan antara para *stakeholders*. Selanjutnya dalam rangka menerapkan *good governance* perlu adanya standar atau prinsip yang dijadikan pedoman dalam praktik pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan nilai dan kelangsungan perusahaan. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD,1999:25), telah mengembangkan prinsip-prinsip sebagai berikut: (a) *Fairness*, (b) *Transparency*, (c) *Accountability*, dan (d) *Responsibility*.

Unit analisis penelitian ini adalah LAZ seluruh Indonesia terdiri dari LAZNAS maupun LAZDA, adalah organisasi sektor publik yang kegiatan utamanya adalah melakukan peran intermediasi pengelolaan dana ZIS, maka prinsip-prinsip *good governance* yang digunakan dalam penelitian ini mendasarkan pada Keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002, bahwa dalam penerapan *good corporate governance* di BUMN dikenal lima prinsip utama. Kelima prinsip tersebut adalah (a) *responsibility*, (b) *accountability*, (c) *fairness*, (d) *transparency* dan (e) *independency*. Uraian dari masing-masing prinsip tersebut sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi/organisasi yang sehat.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

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

3. Keadilan (*Fairness*)

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

4. Transparansi (*transparency*)

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

5. Kemandirian (*Independency*)

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

Selanjutnya pengendalian intern merupakan perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis untuk mempertahankan aset-aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial. Dengan demikian pengendalian

intern dapat mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengawasan dan pelaporan dalam rangka menciptakan akuntabilitas dan transparansi yang diharapkan masyarakat, sesuai dengan riset Sri Fadilah (2011:12) yaitu terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*. Juga hasil riset Michelon et al (2009:20), yaitu pengungkapan informasi menjadi hal yang penting dalam pengendalian intern. Dengan demikian, implementasi pengendalian intern, diharapkan mampu menjadikan LAZ sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional sehingga berdampak pada kepercayaan masyarakat semakin meningkat dan pada akhirnya kinerja LAZ lebih meningkat. penelitian Hiro Tugiman (2007:1) yaitu riset pada beberapa organisasi non profit, yang mengaitkan pengendalian intern dengan pencapaian tujuan dan kinerja organisasi, juga sejalan dengan riset Petrovits (2010:17) yaitu, pengendalian intern adalah penting untuk menunjang operasional organisasi non profit.

Menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO. 2004:13)* yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2012:319.2), pengendalian intern merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, COSO (2004:16-18), menjelaskan komponen pengendalian intern, sebagai berikut:

a. Lingkungan pengendalian (*control environment*)

Terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan pemilik suatu entitas terhadap pengendalian intern dan pentingnya pengendalian tersebut.

b. Penaksiran risiko (*risk assessment*)

Adalah sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi, menaksir, mengelola dan mengendalikan situasi atau kejadian-kejadian potensial untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi tercapai

c. Aktivitas pengendalian (*control activity*)

Adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk menghadapi risiko dalam pencapaian tujuan entitas.

d. Informasi dan komunikasi (*information and communication*)

Tujuan terselenggarakan sistem informasi dan komunikasi adalah untuk mengidentifikasi, mencatat, memproses dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas organisasi.

e. Pemantauan (*monitoring*).

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

Kemudian, budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan berreaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, di mana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda. Di sisi lain, menurut Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108), bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya hasil penelitian Flamholtz (2001:266-273), menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari kedua hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata kelola organisasi (*good*

*governance*). Terakhir, sebuah riset yang dilakukan oleh Rindang Widuri dan Asteria Paramita (2008:13), menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan *good corporate governance*. Sejalan dengan hasil riset tersebut, dikemukakan oleh Haniffa dan Cooke (2002:323), bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi melalui karakteristiknya dengan *corporate governance* khususnya pengungkapan informasi. Riset tersebut dilakukan pada 167 perusahaan di Malaysia. Budaya perusahaan untuk organisasi LAZ disebut budaya organisasi, karena LAZ merupakan organisasi bukan pemerintah yang bergerak dalam bidang sosial dan keagamaan (pengelolaan zakat). LAZ sebagai organisasi yang secara aturan tidak saja bersifat horizontal (ketentuan bisnis), tetapi juga terikat dengan aturan-aturan yang bersifat vertikal (ketentuan syariah). Hal tersebut menjadikan semua komponen LAZ, seharusnya memiliki nilai dan pemikiran yang sama untuk dapat saling mengikat dalam rangka meningkatkan prestasi dalam mewujudkan kinerja organisasi yaitu menjadikan LAZ sebagai organisasi yang profesional.

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. 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.

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.

Kemudian, salah satu model yang bisa diterapkan untuk mendukung upaya pencapaian potensi zakat di Indonesia adalah dengan mengimplementasikan model *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha untuk mewujudkan *good governance* melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dengan mengimplementasikan model TQM ini dapat menciptakan pengelolaan dana zakat, infak dan shadaqah yang baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja LAZ. Di sisi lain, banyak berdiri lembaga-lembaga pengelola zakat swasta, akan berakibat pada tingkat persaingan yang tinggi di antara sesama pengelola dana zakat (antar LAZ). Untuk bisa bertahan, bersaing dan meningkatkan kinerja, khususnya LAZ harus berbenah secara internal dalam rangka merebut kembali kepercayaan masyarakat. Salah satu upaya dalam rangka menciptakan pengelolaan dana zakat yang baik adalah dengan menerapkan TQM. TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Lebih jauh, Menurut Samdin (2002:19) terdapat beberapa alasan mengapa TQM perlu diterapkan dalam pengelolaan zakat oleh LAZ diantaranya: (1) untuk dapat meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan; (2) menghasilkan output LAZ yang terbaik; (3) meningkatkan kepercayaan muzaki bahwa dana ZIS yang disalurkan melalui LAZ benar-benar sampai pada orang atau kelompok yang tepat; dan (4) melakukan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat (*good governance*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan masyarakat.

*Total quality management* (TQM) merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses yang berkesinambungan. Selanjutnya menurut Tenner dan Detoro (2008:32), TQM memiliki tiga falsafah dasar yang dapat ditarik sebagai titik pertemuan dari berbagai pendapat tentang TQM, adalah sebagai berikut:

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

Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi/penciptaan jasa. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk atau jasa perusahaan. Lebih lanjut Tenner dan Detoro (2008:51-93) mengungkapkan bahwa pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama, yaitu

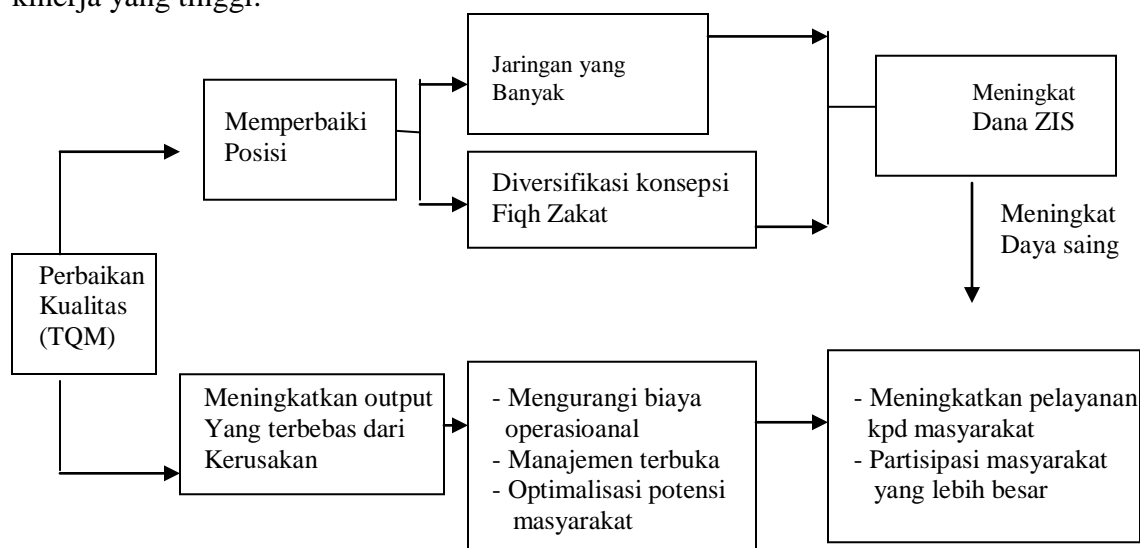
a. Mengidentifikasi pelanggan.

b. Mengerti atau memenuhi harapan-harapan pelanggan (*understanding customer expectation*).

c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*explains how to listen to the voice of the customer through an array of readily available mechanisms* atau disingkat *mechanisms for understanding customer*).

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

Kemudian, implementasi *total quality management* pada LAZ, dalam rangka mewujudkan lembaga zakat yang kredibel, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan TQM. Dalam penerapan TQM, pelanggan harus didefinisikan secara jelas (Mulyadi:2008:10) yaitu yang dimaksud dengan pelanggan adalah muzaki dan mustahik. Lebih lanjut, khususnya LAZ, menurut (Budi:2002:16) upaya melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus dapat dicapai dengan dua cara yaitu sebagai berikut: (1) LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan ZIS dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih sesuai. Dan (2) LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan dalam arti yang dapat menghambat operasional lembaga. Diharapkan dengan perbaikan kualitas secara terus menerus dengan dua cara dimana LAZNAS dapat mencapai tujuan yaitu meningkatkan dana zakat, infak dan shadaqoh dari muzaki dan mampu mendistribusikan dana zakat, infak dan shadaqoh kepada mustahik, serta mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan akhirnya dapat meningkatkan partisipasi masyarakat kepada keberhasilan lembaga juga meningkatkan daya saing lembaga dalam bentuk kinerja yang tinggi.



Sumber: Budi Budiman:2002

**Gambar 3.1 Strategi Peningkatan Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Manfaat Utama *Total Quality Management* (TQM)**

Berdasarkan gambar 3.1, upaya yang harus dilakukan dalam rangka meningkat kan kualitas bisa dengan memperbaiki posisi organisasi dan meningkatkan output yang terbatas dari kerusakan. Upaya memperbaiki posisi bisa dilakukan dengan memperbaiki jaringan yang banyak atau membuat kantor cabang dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat. Kedua upaya untuk memperbaiki posisi tersebut memiliki tujuan akhir meningkatkan penghimpunan dana zakat, infak dan shadaqoh. Di sisi lain untuk meningkatkan output yang terbebas dari kerusakan bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti: mengurangi biaya operasional, mengimplementasikan manajemen yang terbuka dan transparan dan melakukan optimalisasi terhadap potensi-potensi yang ada di dalam masyarakat. Upaya-upaya tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang pada akhirnya akan memunculkan partisipasi masyarakat yang besar pula.

Berdasarkan urgensi penelitian dan kerangka berfikir di atas maka penelitian ini akan melihat dan menganalisis bagaimana pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi total quality management terhadap penerapan *good*



*governance* baik secara parsial dan simultan pada LAZ seluruh Indonesia. Adapun, maksud penelitian ini adalah:

1. Diketahui dan didapatkannya bukti empiris penelitian sehingga diperoleh jawaban atas permasalahan penelitian mengenai pengaruh dari implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* secara simultan dan parsial terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.
2. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar bagi organisasi pengelola zakat (OPZ) khususnya LAZ untuk melakukan pengelolaan dana zakat secara baik dan benar, dapat dijadikan sebagai model tata kelola organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dengan melihat variabel-variabel yang mempengaruhinya dalam rangka meningkatkan efektifitas penerapan *good governance*.

## II Metode Penelitian

### 2.1 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan data

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*), karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel-variabel (Cooper dan Schindler, 2006:154). Selanjutnya, untuk memperoleh data yang dibutuhkan untuk membuktikan hipotesis penelitian, menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi.

### 2.2 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1. Pengujian Validitas Instrumen (*Test of Validity*)

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Karena skala pengukuran dari data adalah interval maka uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan korelasi *Pearson product moment* ( $r$ ):

**Tabel 2.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner**

Variabel	Kisaran nilai r	Rkritis	Keterangan
Pengendalian Intern	0,511 – 0,897	0,30	Semua valid
Budaya Organisasi	0,534 – 0,864	0,30	Semua valid
Total Quality Management	0,524 – 0,884	0,30	Semua valid
<i>Good Governance</i>	0,431 – 0,869	0,30	Semua valid

Sumber: Hasil pengolahan data

Pada Tabel 3.1 dapat dilihat nilai indeks validitas setiap butir pernyataan lebih besar dari 0,30, hasil ini mengindikasikan bahwa semua butir pertanyaan yang diajukan valid dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 2. Pengujian Reliabilitas Instrumen (*Test of Reliability*)

Reliabilitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik terkait dengan keakuratan, ketelitian dan kekonsistenan, dengan koefisien korelasi *Sperman-Brown*.

**Tabel 2.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian**

Kuesioner	Jumlah Pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Pengendalian intern	29	0,971	Reliabel
Budaya Organisasi	29	0,982	Reliabel
<i>Total Quality Management</i>	19	0,978	Reliabel

Kuesioner	Jumlah Pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
<i>Good Governance</i>	20	0,953	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data

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

### 2.3 Target Populasi dan Sampel Penelitian

Target populasi dalam penelitian ini adalah Lembaga Amil Zakat yang terdaftar di Forum Zakat sebagai anggota aktif yang terdiri dari LAZNAS dan LAZDA yang terdaftar pada FoZ sebagai anggota aktif. Teknik penentuan sampel adalah *Proportional Stratified Random Sample*. Adapun penentuan sampel menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kekeliruan ( $d$ ) sebesar 0,05:

**Tabel 2.3 Banyaknya Unit Sampel dari Setiap Strata LAZ**

Lembaga Amil Zakat (LAZ)	N	N
LAZ Nasional (LAZNAS)	18	16
LAZ Daerah (LAZDA)	32	28
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>44</b>

Sumber: Forum Zakat.2009

Dari jumlah target populasi yang berjumlah 50 LAZ, yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 41 LAZ, terdiri dari 14 LAZNAS dan 27 LAZDA, sedangkan 9 LAZ tidak bersedia dijadikan sebagai target populasi/responden penelitian.

### 2.4 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, perumusan hipotesis dan jumlah data yang akan dikumpulkan maka metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *partial least square* (PLS). *Partial least squares* (PLS) dikembangkan sebagai alternatif pemodelan dengan persamaan struktural yang dasar teorinya lemah. Pada penelitian ini *partial least square* (Raykov et al.2006:44), digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial maupun simultan implementasi pengendalian intern, dan implementasi budaya organisasi terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.

## III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 3.1 Deskripsi Lembaga Amil Zakat

Dilihat dari sejarah pendirian LAZ, target populasi penelitian ini, terbagi menjadi empat kelompok, 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 dalam manajemen masjid dan kepercayaan masyarakat (jamaah masjid), khususnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan masjid (dana ZIS oleh DKM masjid). Selanjutnya adanya dana yang besar tersebut 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, sistematis dan berdampak jangka panjang, juga meningkatkan peran perusahaan bagi masyarakat, di 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 profesional.

**Tabel 3.1 Deskripsi Lembaga Amil Zakat Berdasarkan Alasan Pendiriannya**

	<b>Berbasis Masjid</b>	<b>Berbasis Ormas</b>	<b>Berbasis Perusahaan</b>	<b>Berbasis OPZ</b>
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

Selain pengelompokan, deskripsi Lembaga Amil Zakat bisa dilihat dari aspek-aspek tata kelola dalam tabel berikut

**Tabel 3.2 Deskripsi LAZ dari Aspek Tata Kelola**

<b>AspekTata Kelola</b>	<b>Keterangan</b>
Struktur Organisasi LAZ	Sederhana, Berkembang dan Modern
Peran intermediasi LAZ	Pengimpunan dana zakatPendistribusian dana zakat
Program LAZ	Pendidikan , Kesehatan , Sosial, Ekonomi , Hukum, Program Bencana dan Pemberdayaan
Dana yang dikelola	Zakat, Zakat Infak dan Shadakah, (ZIS) serta Zakat, Infak, shadakah dan Wakaf (Ziswaf)

### 3.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Di bawah ini, akan dijelaskan tanggapan responden tentang implementasi dari masing-masing variabel, seperti terlihat dalam tabel berikut:

**Tabel 3.3. Penilaian Responden Mengenai Implementasi Pengendalian Intern**

<b>Dimensi Variabel PI</b>	<b>Rata-Rata Skor</b>	<b>Kriteria</b>
Lingkungan Pengendalian	7,51	Baik
Penaksiran Risiko	7,70	Baik
Aktivitas Pengendalian	7,83	Baik
Informasi dan Komunikasi	7,64	Baik
Pemantauan	7,40	Baik

**Tabel 3.4. Penilaian Responden Mengenai Implementasi Budaya Organisasi**

<b>Dimensi Variabel BO</b>	<b>Rata-Rata Skor</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Inovation and Risk Taking</i>	7,98	Baik
<i>Attention to Detail</i>	8,13	Baik
<i>Outcome Orientation</i>	8,41	Baik
<i>People Orientation</i>	8,03	Baik
<i>Team Orientation</i>	8,11	Baik
<i>Agresiveness</i>	8,09	Baik
<i>Stability</i>	7,40	Baik

**Tabel 3.5. Penilaian Responden Mengenai Implementasi Total Quality Management**

<b>Dimensi Variabel TQM</b>	<b>Rata-Rata Skor</b>	<b>Kriteria</b>
Kepuasan Pelanggan	8,36	Baik
Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan	8,16	Baik
Perbaikan Yang Berkesinambungan	8,05	Baik

**Tabel 3.6. Penilaian Responden Mengenai Implementasi Penerapan Good Governance**

<b>Dimensi Variabel GG</b>	<b>Rata-Rata Skor</b>	<b>Kriteria</b>
Pertanggungjawaban ( <i>Responsibility</i> )	8,66	Baik
Akuntabilitas ( <i>Accountability</i> )	7,88	Baik

Dimensi Variabel GG	Rata-Rata Skor	Kriteria
Kewajaran ( <i>Fairness</i> )	7,82	Baik
Transparansi ( <i>Transparency</i> )	8,10	Baik
Kemandirian ( <i>Independency</i> )	6,82	Cukup Baik

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa masing-masing variabel telah dilaksanakan dengan baik, artinya bahwa dilihat dari dimensi variabel-variabel penelitian bisa diterapkan pada LAZ di Indonesia, kecuali dimensi independensi pada variabel *good governance* yang penerapannya masih dianggap cukup baik. Hal tersebut disebabkan oleh alasan pendirian LAZ seperti yang berbasis masjid, ormas dan perusahaan, kebijakan operasinya yang secara tidak langsung dipengaruhi oleh kebijakan organisasi induknya. Dengan demikian, variabel-variabel tersebut dianggap bisa menjadi pilar yang mendukung penerapan *good governance*. Jadi variabel pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management menjadi pilar yang membentuk model tata kelola dengan *good governance*. Selanjutnya, untuk menakutkan bahwa ketiga variabel tersebut bisa menjadi pilar model tata kelola dengan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia, perlu diuji secara kuantitatifnya

### 3.3 Model Pengukuran dan Model Struktural

Pengaruh implementasi pengendalian intern, dan implementasi budaya organisasi terhadap penerapan *good governance*, dianalisis menggunakan *structural equation modeling*, metode alternatif dengan *partial least square*. Sama halnya dengan SEM berbasis *covariance*, pada SEM berbasis *variance* juga terbentuk 2 model, yaitu model pengukuran dan model struktural. Melalui model pengukuran dengan indikator reflektif akan dinilai validitas dari masing-masing indikator dan menguji reliabilitas dari konstruk indikator yang dinilai. Indikator yang memiliki *loading factor* kurang dari 0,50 akan didrop dari model, sedangkan *composite reliability* yang dianggap memuaskan adalah lebih besar dari 0,70. Berikut ini disajikan model pengukuran dari masing-masing variabel (*construct*) yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.7 Loading Factor Indikator Masing-Masing Variabel Penelitian**

Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Pengendalian Intern	0,959 (direkomendasikan)	0,825 (terwakili 82,5%)
Budaya Organisasi	0,946 (direkomendasikan)	0,713 (terwakili 71,3%)
Total Quality Management	0,921 (direkomendasikan)	0,794 (terwakili 79,4 %)
<i>Good Governance</i>	0,908 (direkomendasikan)	0,668 (terwakili 66,8%)

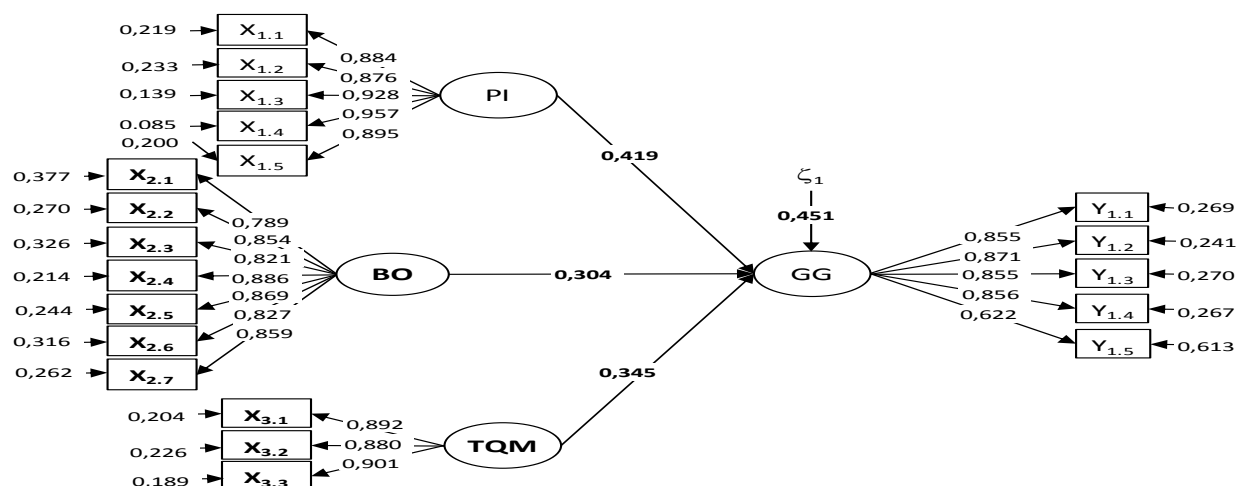
Selanjutnya, disajikan koefisien jalur dan nilai statistik uji T untuk masing-masing jalur.

**Tabel 3.8 Koefisien Jalur Masing-Masing Hubungan Antar Variabel**

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI (IC)->GG	0.419	0.137	3.057
BO-(OC) GG	0.304	0.124	2.449
TQM->GG	0.345	0.101	3.407

Sumber: Data penelitian diolah kembali \* $t_{kritis} = 1,96$

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar di bawah ini, dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel.



Gambar 3.1 Diagram Jalur Pengujian Hipotesis Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Good Governance*

### 3.4 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### 3.4.1 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Good Governance* Secara Simultan dan Parsial.

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah pengaruh implementasi pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap penerapan *Good Governance*.

Tabel 3.10 Besar Pengaruh Variabel Implementasi PI, BO dan TQM Terhadap Penerapan GG

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
PI	0,419	17,6%	7,0%	24,6%
BO	0,304	9,3%	3,7%	13,0%
TQM	0,345	11,9%	5,4%	17,3%
<b>Total Pengaruh Secara simultan =</b>				<b>54,9%</b>

Secara simultan variabel implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan implementasi *total quality management* mampu menjelaskan atau mempengaruhi perubahan yang terjadi pada penerapan *good governance* sebesar 54,9% dan sisanya sebesar 45,1% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Di antara ketiga variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang paling besar (24,6%) terhadap penerapan *good governance*. Pengaruh secara simultan implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*, dapat dilihat dari uji signifikansi sebagai berikut.

Tabel 3.11 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi PI, BO dan TQM Secara Simultan Terhadap Penerapan GG

Pengaruh Simultan	F <sub>hitung</sub>	F <sub>0,05 (3;37)</sub>	Kesimpulan
54,9%	15,006	2,238	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel 3.11, dapat dilihat nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 15,006 lebih besar dari F<sub>tabel</sub> (2,238), karena nilai F<sub>hitung</sub> lebih besar dari F<sub>tabel</sub> maka pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan secara simultan implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan

implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* diterapkan secara optimal maka cenderung penerapan *good governance* meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap penerapan *good governance*.

### 3.4.2 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan bahwa implementasi pengendalian intern mempengaruhi penerapan *good governance*, yang terlihat dari hasil uji signifikansi sebagai berikut.

**Tabel 3.12 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi PI Terhadap Penerapan GG**

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,419	3,056	1,645	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel 3.12, dapat dilihat koefisien jalur implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,419 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern yang baik cenderung penerapan *good governance* juga baik. Selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  (3,056) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,645) menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*. Secara langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,6% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* sebesar 7,0%. Secara simultan implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 24,6% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu implementasi pengendalian intern semakin baik maka cenderung penerapan *good governance* baik. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*.

### 3.4.3 Pengaruh Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan bahwa implementasi budaya organisasi mempengaruhi penerapan *good governance* yang terlihat dari hasil uji signifikansi sebagai berikut.

**Tabel 3.13 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi BO Terhadap Penerapan GG**

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,304	2,449	1,645	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada tabel 3.13 dapat dilihat koefisien jalur implementasi budaya organisasi terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,304 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan semakin baik implementasi budaya organisasi cenderung membuat penerapan *good governance* juga semakin baik. Selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  (2,449) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,645) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap penerapan *good governance*. Secara langsung variabel implementasi budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 9,3% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi

pengendalian intern dan implementasi *total quality management* sebesar 3,7%. Secara simultan implementasi budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 13,0% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi budaya organisasi semakin baik maka cenderung penerapan *good governance* juga makin membaik. Hasil uji statistik membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi budaya organisasi terhadap penerapan *good governance*.

### 3.4.4 Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan, implementasi *total quality management* mempengaruhi penerapan *good governance* yang terlihat dari hasil uji signifikansi sebagai berikut:

**Tabel 3.14 Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi TQM Terhadap Penerapan GG**

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,345	3,407	1,645	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 3.14, dapat dilihat koefisien jalur variabel implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,345 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* yang makin baik cenderung membuat penerapan *good governance* juga semakin baik. Selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  (3,407) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,645) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. Secara langsung variabel implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 11,9% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern dan implementasi budaya organisasi sebesar 5,4%. Secara simultan implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,3% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi *total quality management* semakin baik maka penerapan *good governance* cenderung membaik. Hasil uji statistik membuktikan adanya pengaruh signifikan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

## 5.4 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 5.40**

**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-
----	--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------



						<b>Rata</b>
1	LAZ Dompot Peduli Ummat-Daarut Tauhid (DPU DT Pusat)	<b>3,745</b>	<b>4,234</b>	<b>5,726</b>	<b>6,341</b>	<b>5,012</b>
2	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	<b>6,652</b>	<b>8,751</b>	<b>11,660</b>	<b>13,471</b>	<b>10,134</b>
3	LAZ Masjid Agung Semarang Jateng	<b>0,795</b>	<b>0,926</b>	<b>1,261</b>	<b>1,350</b>	<b>1,083</b>
4	LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung	<b>1,293</b>	<b>1,652</b>	<b>2,085</b>	<b>3,396</b>	<b>2,107</b>
5	LAZ Baitul Maal Sunda Kelapa	<b>0,801</b>	<b>0,964</b>	<b>1,142</b>	<b>1,274</b>	<b>1,046</b>
6	LAZ Muhammadiyah	<b>1,933</b>	<b>3,232</b>	<b>6,696</b>	<b>7,940</b>	<b>4,951</b>
7	LAZ Pusat Zakat Ummat (LAZ PZU)	<b>2,148</b>	<b>1,243</b>	<b>3,500</b>	<b>3,200</b>	<b>2,523</b>
8	LAZ Nahdlatul Ulama (NU)	<b>5,471</b>	<b>6,200</b>	<b>6,845</b>	<b>6,969</b>	<b>6,372</b>
9	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam (BAMUIS) PT BNI (persero) tbk	<b>21,465</b>	<b>23,442</b>	<b>23,249</b>	<b>25,111</b>	<b>23,317</b>
10	LAZ Yayasan Baitul Maal Bank Rakyat Indonesia	<b>4,331</b>	<b>8,170</b>	<b>11,806</b>	<b>10,531</b>	<b>8,710</b>
11	LAZ Baitul Maal Muttaqien Telkom	<b>2,146</b>	<b>2,157</b>	<b>2,676</b>	<b>3,055</b>	<b>2,509</b>
12	LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang	<b>1,076</b>	<b>1,457</b>	<b>1,963</b>	<b>2,133</b>	<b>1,658</b>
13	LAZ LAZIS Garuda	<b>0,712</b>	<b>0,799</b>	<b>0,870</b>	<b>1,012</b>	<b>0,849</b>
14	LAZ Baituzzakah Pertamina (BAZMA)	<b>1,892</b>	<b>1,872</b>	<b>0,655</b>	<b>1,231</b>	<b>1,413</b>
15	LAZ Baitul Maal Pupuk Kaltim (BMPKT)	<b>3,710</b>	<b>4,133</b>	<b>5,701</b>	<b>6,240</b>	<b>4,946</b>
16	LAZ Yayasan Baitul Maal Muammalat	<b>15,738</b>	<b>22,016</b>	<b>34,101</b>	<b>34,961</b>	<b>26,704</b>
17	LAZ Bina Sejahtera Mitra Ummat (BSM Ummat)	<b>8,614</b>	<b>4,212</b>	<b>11,346</b>	<b>11,672</b>	<b>8,961</b>
18	LAZ Yayasan Amanah Takaful	<b>0,430</b>	<b>2,200</b>	<b>1,709</b>	<b>2,340</b>	<b>1,670</b>
19	LAZ BPZIS Bank Mandiri	<b>0,147</b>	<b>0,207</b>	<b>0,340</b>	<b>0,580</b>	<b>0,319</b>
20	LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)	<b>51,994</b>	<b>60,692</b>	<b>103,362</b>	<b>119,271</b>	<b>83,830</b>
21	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU)	<b>42,567</b>	<b>45,662</b>	<b>63,500</b>	<b>88,400</b>	<b>60,033</b>
22	LAZ LAZIS Peduli (LAZIS Malang)	<b>0,715</b>	<b>0,809</b>	<b>0,884</b>	<b>0,934</b>	<b>0,836</b>
23	LAZ Lembaga Manajemen Infaq(LMI)	<b>3,947</b>	<b>7,898</b>	<b>9,554</b>	<b>9,642</b>	<b>7,761</b>
24	LAZ Portal Infaq	<b>2,207</b>	<b>2,677</b>	<b>3,400</b>	<b>3,861</b>	<b>3,037</b>
25	LAZ Nasional Jakarta	<b>22,510</b>	<b>28,199</b>	<b>37,174</b>	<b>39,000</b>	<b>31,721</b>
26	LAZ Rumah Sosial Insan Madani	<b>0,252</b>	<b>0,503</b>	<b>1,110</b>	<b>1,577</b>	<b>0,861</b>
27	LAZ LAZIS Surabaya	<b>0,517</b>	<b>0,694</b>	<b>0,781</b>	<b>0,810</b>	<b>0,701</b>
28	LAZ LP-UQ Jombang	<b>0,924</b>	<b>0,985</b>	<b>1,200</b>	<b>1,400</b>	<b>1,128</b>
29	LAZ DKI 'Jakarta	<b>27,213</b>	<b>29,748</b>	<b>44,223</b>	<b>52,769</b>	<b>38,489</b>

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
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

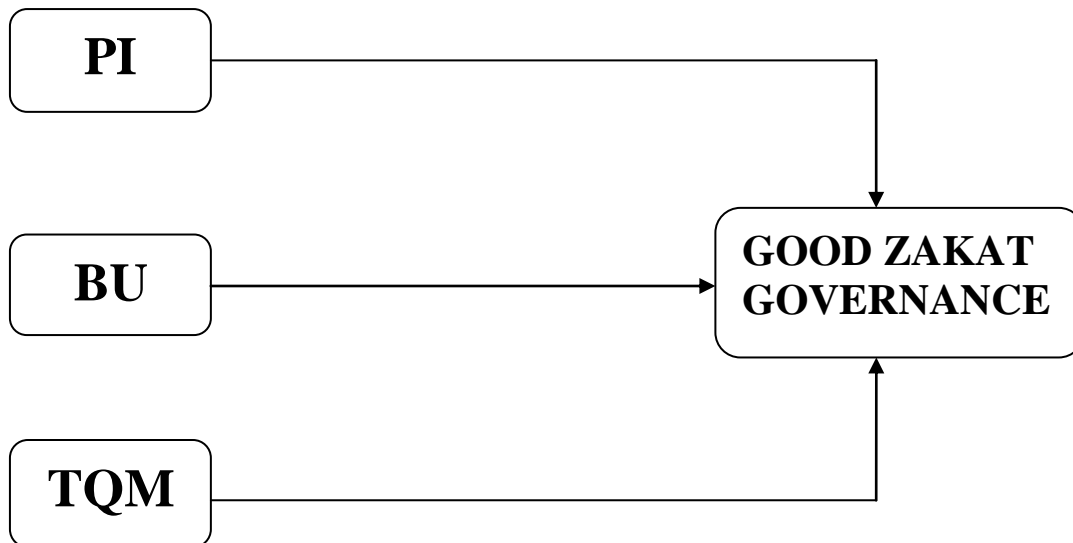
Sumber: Data masing-masing LAZ dan Forum Zakat (2011)

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.

### 3.6 Model Tata Kelola dengan *Good Governance* dilihat dari 3 Pilar Yang Mempengaruhinya

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari deskripsi Lembaga Amil Zakat, Deskripsi variabel implementasi pengendalian intern, budaya organisasi, total quality management dan penerapan *good governance*, pengujian hipotesis terhadap pengaruh ketiga variabel tersebut, maka model tata kelola yang dilihat dari variabel atau pilar implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management sebagai hasil dari penelitian ini dan akan diusulkan sebagai model tata kelola bagi organisasi pengelola zakat khususnya lembaga amil zakat adalah sebagai berikut:

**Model Tata Kelola Good Zakat Governance  
Bagi Organisasi Pengolah Zakat**



**Keterangan :**

PI = Pengendalian Intern

BU = Budaya Organisasi

TQM = Total Quality Management

## 4. Kesimpulan dan Saran

### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut: (1) Implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi total quality management berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance* secara simultan dan parsial; dan (2) Implementasi pengendalian intern sebagai variabel yang memiliki kontribusi pengaruh paling besar terhadap penerapan *good governance*. (3) Variabel pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management menjadi pilar penerapan *good governance* dengan baik dilihat dari tanggapan responden mengenai implementasi ketiga variabel tersebut dan hasil pengujian statistik.

### 4.2 Saran

Adapun saran penelitian ini adalah : (1) Perlu uji variabel lain yang mempengaruhi penerapan *good governance*. Dan (2) perlu disiskusikan dan diujicobakan model tersebut melalui *forum group Discussion* (FGD) dan lokakarya dengan para pelaku LAZ, Pemerintah melalui kementerian agama, Forum Zakat (FoZ), akademisi, dan organisasi terkait lainnya.

## 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*
- 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:
- 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)*.
- Besuki, Johansen, 2007. Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan. Jakarta Yayasan Pembina Manajemen.
- Circle Of Information And Development (CID) Dompot Dhuafa Republika dan Lembaga Kajian Islam Dan Hukum Islam (LKIHI) Fakultas Hukum Universitas Indonesia.2008. Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat.
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commission 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*. COSO. September 2004.
- Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9<sup>th</sup> ed.). International edition. Mc Graw Hill.
- Eri Sadewo. 2008. Manajemen Zakat (Tinggalkan 15 tradisi, terapkan 4 prinsip dasar). Institut Manajemen Zakat (IMZ), Ciputat, Jakarta.
- Flamholtz, Eric. 2001. *Corporate Culture and The Bottom Line, European Management Journal* Vol. 19, No. 3, 2001 *Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain* 0263-2373/01.
- Haniffa RM dan T.E Cooke. 2002. *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations. ABACUS International Journal*. Vol.38. No,3.
- 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. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Jamil Azzaini.2008. Berdayakan Lembaga Amil Zakat. Artikel ini dimuat dalam Tabloid Republika. Jumat, 19 September 2008.
- Kementrian BUMN. 2002. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor:Kep-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- 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.
- 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).*
- OECD. 1999. *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.*
- Petrovits, Christine, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih. 2010. *The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations. Social Science research Network.*
- 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, United of America: Prentice Hall International. Inc.*
- Samdin, 2002. **Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan.** Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- .....2002. **“Pengembangan Manajemen Bazis ”.** Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Sri Fadilah, 2011. Analisis Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*. Hasil riset disajikan dalam Simposium Nasional Akuntansi (SNA) ke-14 di Universitas Syiah Kuala Nangroe Aceh Darussalam Juli 2011, merupakan riset yang didanai LPPM Unisba. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), Jakarta.