

Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan “Total Quality Management” terhadap Kinerja Organisasi

SRI FADILAH

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Bandung
email: dilah71@yahoo.com

Abstract. In Indonesia today, there exists a trend in the development of non-governmental organizations that manages the funds of ZIS, thus flourished as social movements. However, there is a gap between the potential for a large charity with the realization of a very small charity. This fact indicates low performance of OPZ. Furthermore, it will raise the problem of accountability and transparency of the LAZ. This problem will make a challenge for LAZ to improve their performances. This paper is expected to be a reference for the development of performance assessment models for LAZ in Indonesia. It used BSC model which study the influence of IC and TQM, either partially or simultaneously, on the performance of LAZ

Key words: Internal Control, TQM, Organizational Performance, Balanced Scorecard

Abstrak. Di Indonesia saat ini, organisasi non-pemerintah yang mengelola dana ZIS, makin berkembang hingga tumbuh sebagai gerakan sosial. Akan tetapi, ada kesenjangan antara potensi amal yang besar dengan realisasi amal yang sangat kecil. Fenomena ini menunjukkan masih rendahnya kinerja OPZ. Hal ini akan berdampak pada tuntutan publik terhadap akuntabilitas dan transparansi dari LAZ. Tuntutan ini menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan upaya peningkatan kinerjanya. Makalah ini diharapkan menjadi acuan pengembangan model penilaian kinerja LAZ di Indonesia. Model yang dibangun adalah model BSC dimana dikaji pengaruh dari PI dan TQM, secara parsial dan simultan, terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: Pengendalian internal, TQM, kinerja organisasi, Balanced Scorecard

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. 38 tahun 1999 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 (Sadewo, 2008). Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya penghimpunan zakat. Dalam Tabel 1 disajikan potensi zakat yang dapat dihimpun dari umat Islam Indonesia.

FoZ (2009) mengungkapkan bahwa saat ini sudah berdiri 400 LAZ di Indonesia. LAZ yang sudah cukup banyak tersebut dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam

menyalurkan dana zakatnya selain kepada Badan Amil Zakat (BAZ) yang berjumlah 50.956 (Baznas, 2009). Ditambah lagi dengan adanya 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). Lembaga-lembaga tersebut pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. 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 2 menyajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat.

Berdasarkan fenomena tersebut, hal lain yang harus dicermati adalah adanya UU pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya lembaga

Tabel 1
Potensi Zakat di Indonesia

No.	Sumber Data	Potensi Zakat
1.	PIRAC (2008)	Rp 9,09 trilyun
2.	UIN Syarif Hidayatullah (2004)	Rp 19,3 trilyun
3.	Adiwarman & Azhar Syarief 2009)	Rp 20 triliun
4.	Direktur Thoha Putra Center Semarang (2009)	Rp 100 triliun
5.	Baznas (2005)	Rp 19,3 triliun
6.	FoZ (Forum Zakat, 2009)	Rp 20 triliun

amil zakat ternyata belum berdampak pada meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya zakat dan menyalurkannya pada lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ). 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 makalah ini adalah ingin melihat pengelolaan zakat, dengan segala ketentuannya dan dampaknya pada kinerja LAZ. Karena jika dana zakat pada LAZ dikelola dengan baik seharusnya 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 karena jumlah penduduk muslimnya yang sangat besar. Jelaslah

bahwa zakat seyogyanya dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Berkaitan dengan kemiskinan, dalam Tabel 3 disajikan data tentang penduduk miskin Indonesia baik dalam jumlah maupun persentase.

Kemudian, meskipun organisasi pengelola zakat jumlahnya semakin banyak, 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 tidak akan tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti buruk 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. Pembayaran secara lembaga akan berdampak luas karena dana zakat akan dikelola dalam bentuk program-program sosial yang terarah dan terstruktur dan dampak sosialnya bersifat jangka panjang.

Adapun masalah urgen yang dibahas makalah ini adalah masih adanya kendala bagi optimalnya pengelolaan potensi zakat di Indonesia yang sangat besar. Kendala tersebut berdampak pada rendahnya kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) khususnya LAZ. Masalah-masalah tersebut

Tabel 2
Realisasi Penghimpunan Zakat

No.	Sumber Data	Jumlah
1.	Depag (2007)	BAZ: Rp 12 miliar dan LAZ: Rp 600 miliar
2.	Depag (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

Tabel 3
Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

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

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

antara lain: (1) badan pengelola zakat dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi (Hamid, 2009:10), (2) pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya optimal, yaitu berkompeten (kaffah), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (himmah) (Azzaini, 2008:9), (3) sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ (Jahar, 2006:7).

Selain masalah belum optimalnya pengelolaan zakat, masalah lainnya adalah: (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 (survey CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI, 2008:11-16).

Dari uraian di atas tampak bahwa begitu kompleksnya permasalahan pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat (LAZ) tersebut (CID Dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI, 2008:19-20). Jalan keluarnya adalah keharusan diciptakannya pengelolaan lembaga yang baik dan optimal hingga dapat mencapai kinerja yang baik. Salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja LAZ yaitu mendesain 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.

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. Dengan demikian, 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. Tugiman (2003:1) melakukan penelitian pada beberapa organisasi nonprofit, yang mengaitkan pengendalian intern dengan pencapaian tujuan dan kinerja organisasi.

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 pengelolaan organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya yang berakibat pada semakin baiknya kinerja organisasi. 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/kinerja LAZ yang terbaik, (3) meningkatkan kepercayaan muzaki, dan (4) melakukan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Hal tersebut senada dengan penelitian Zahirul (2003: 563), yaitu terdapat pengaruh implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan model penilaian kinerja *balanced scorecard*.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Kisaran nilai r	Nilai r kritis	Keterangan
Pengendalian Intern	0,511 – 0,897	0,30	Semua valid
<i>Total Quality Management</i>	0,524 – 0,884	0,30	Semua valid
Kinerja Organisasi	0,431 – 0,869	0,30	Semua valid

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Berdasarkan urgensi tersebut dan merupakan kelanjutan dari penelitian Fadilah (2011:40) tentang implementasi pengendalian intern dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance*, maka dalam makalah ini akan dikaji pengaruh dari implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management*, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja organisasi LAZ seluruh Indonesia dengan model *balanced scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan adalah bersifat penjelasan (*explanatory research*), karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel-variabel (Cooper dan Schindler, 2006:154). Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan dokumentasi untuk membuktikan hipotesis penelitian. Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson product moment* (r), seperti yang disajikan dalam Tabel 4.

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa 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.

Adapun uji reliabilitas kuesioner diartikan sebagai suatu karakteristik terkait dengan keakuratan, ketelitian dan kekonsistenan. Hasil analisis ini disajikan dalam Tabel 5.

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

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

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

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, perumusan hipotesis dan 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* digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial maupun simultan dari implementasi pengendalian intern, dan

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Kuesioner	Jumlah Pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Pengendalian intern	29	0,971	Reliabel
<i>Total Quality Management</i>	19	0,978	Reliabel
Kinerja Organisasi	20	0,953	Reliabel

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Tabel 6
Banyaknya Unit Sampel dari Setiap Strata LAZ

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

Sumber: Data yang diolah kembali

implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* pada LAZ seluruh Indonesia.

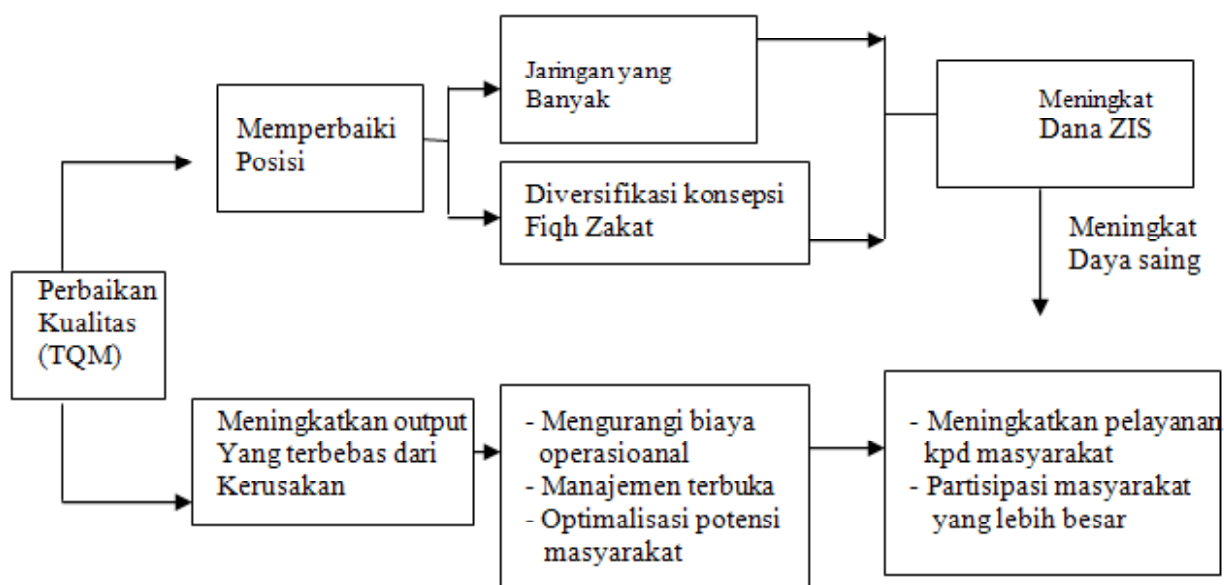
Pengendalian Intern dan “Total Quality Management”

Menurut *Committee Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO, 1992: 13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI, 2009: 319.2), pengendalian intern merupakan hal yang penting bagi semua manajer dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, COSO (1992: 16-18) menjelaskan beberapa komponen pengendalian intern, yaitu: (1) lingkungan pengendalian, (2) penaksiran risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, dan (5) pemantauan.

Total quality management (TQM) merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen

yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses yang berkesinambungan. Menurut Tenner dan Detoro (1993:32), TQM memiliki tiga falsafah dasar yang dapat ditarik sebagai titik pertemuan dari berbagai pendapat tentang TQM, yakni: (1) Berfokus pada kepuasan pelanggan, (2) pemberdayaan dan pelibatan karyawan (3) peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Dalam rangka mewujudkan lembaga zakat yang kredibel, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan TQM pada LAZ. Lebih lanjut, khususnya LAZ, menurut Budi (2002: 16) upaya perbaikan kualitas secara terus menerus dapat dicapai dengan dua cara yaitu: (1) LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan ZIS dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih



Gambar 1
Strategi Peningkatan Pengelolaan Dana ZIS dengan Pendekatan Manfaat Utama Total Quality Management

Sumber: Budi Budiman, 2002

sesuai dan (2) LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan yang dapat menghambat operasional lembaga.

Dengan perbaikan kualitas secara terus menerus dengan dua cara di atas, maka LAZNAS diharapkan 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.

Berdasarkan gambar 1, upaya yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas bisa dengan memperbaiki posisi organisasi dan meningkatkan output yang terbebas 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 shadaqah. 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.

Kinerja Organisasi dengan Model 'Balanced Scorecard'

Ide *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S Kaplan dan David P Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 dalam artikel berjudul *Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Kaplan dan Cooper (1998:87) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.

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

pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, selain pada organisasi pemerintahan juga diterapkan pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) seperti LAZ dan BAZ. *Balanced Scorecard* dinilai tepat untuk organisasi publik, karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Meskipun konsep *balanced scorecard* lahir di dunia bisnis, organisasi publik juga dapat mengadopsi konsep *balanced scorecard* dengan beberapa modifikasi. Pengadopsian *balanced scorecard* ke dalam organisasi publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, karena kasus di beberapa organisasi besar yang menerapkan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang komprehensif dan *powerful* untuk mendorong kinerja organisasi.

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

Kaplan dan Norton (1996:102) memberikan petunjuk bahwa *balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu:

financial, customers & stakeholders, internal business process, serta *employees and organization capacity*. Kerangka *balanced scorecard* tersebut tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah perspektif finansial, sedangkan dalam organisasi publik tumpuannya adalah perspektif *customers & stakeholders*, dimana pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Selanjutnya, fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi yaitu melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Gambar berikut menguraikan keterkaitan strategi organisasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *finansial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employees & organization capacity*.

Adapun penjelasan masing-masing perspektif dari Gambar 2 sebagai berikut:

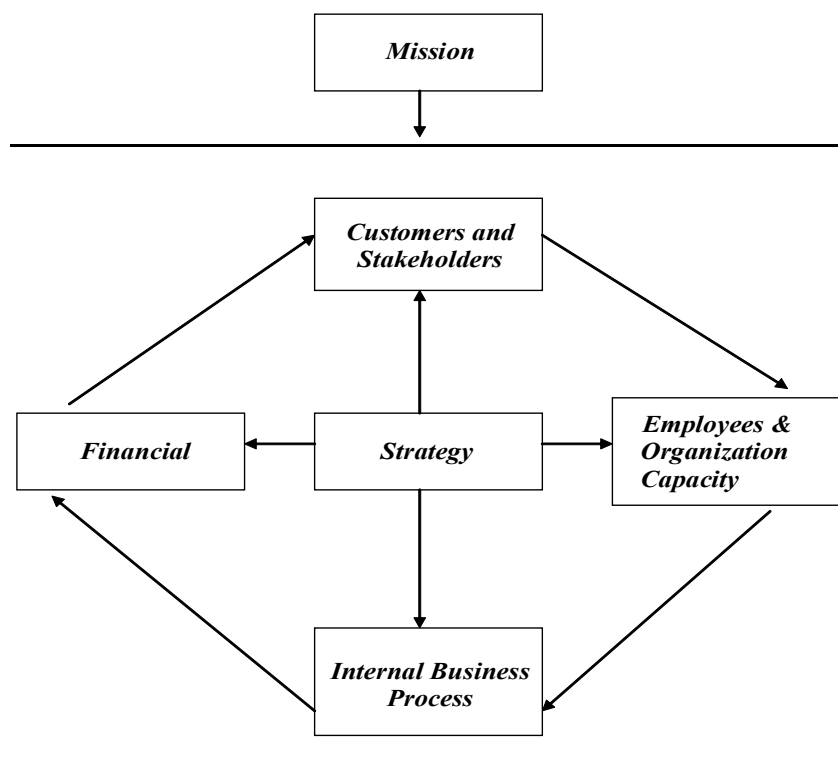
Perspektif Customers and Stakeholders

Tinjauan dari perspektif *customers and stakeholders* pada organisasi sektor publik pada dasarnya ingin mengetahui bagaimana *customers*

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

Perspektif Finansial

Perspektif keuangan dalam organisasi publik adalah untuk menjawab bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya pengelola dan bagaimana kita melihat pembayar zakat. Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber dana finansial yang utama yaitu para muzaki (khusus untuk LAZ). Dengan demikian LAZ harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan muzaki, yaitu mengharapkan zakat yang telah dikeluarkannya itu digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif, serta memenuhi harapan prinsip transparan dan



Gambar 2
Balanced Scorecard pada Organisasi Publik

Sumber: Howard (2004)

akuntabilitas publik. Meskipun organisasi seperti LAZ tidak mengejar laba, namun LAZ perlu berupaya bagaimana meningkatkan pendapatan yang berasal dari dana ZIS dan tingkat efektivitas pelayanan yang diberikan oleh LAZ. Dengan demikian pada perspektif keuangan dapat digunakan ukuran berikut: (1) upaya untuk meningkatkan dana ZIS yang dihimpun dan diberdayakan, (2) *effectivity of services*, (3) peningkatan jumlah dana ZIS yang dihimpun, dan (4) peningkatan jumlah dana ZIS yang diberdayakan.

Perspektif Internal Business Process

Perspektif proses bisnis internal berupaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Perspektif proses bisnis internal organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keuangan organisasi yang baik. Pertanyaan yang harus dijawab oleh organisasi adalah: (1) kita harus unggul di bidang apa?; dan (2) bagaimana kita membangun keunggulan?. Pencapaian tujuan strategis pada perspektif ini akan berdampak pada kepuasan *customers and stakeholders*. Beberapa tujuan atau sasaran strategis pada proses bisnis internal misalnya peningkatan proses pelayanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan *customers and stakeholders* secara langsung akan mempengaruhi kepuasan *customers and stakeholders* dan secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja keuangan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pada perspektif *internal business process*, organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Pada LAZ keunggulan organisasi dapat didesain dari inovasi produk yang dapat memuaskan muzaki dan memberdayakan

mustahik, serta pengembangan jaringan sistem informasi yang dapat memudahkan muzaki untuk menyalurkan zakatnya dan memudahkan mustahik menerima zakat. Dengan demikian pada perspektif proses bisnis internal dapat digunakan ukuran sebagai berikut: (1) *inovation of product* dan (2) *management information system*.

Perspektif Employees and Organization Capacity

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

Model Pengukuran dan Model Struktural

Pengaruh implementasi pengendalian intern, dan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced*

Tabel 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%)
Total Quality Management	0,920 (direkomendasikan)	0,793 (terwakili 79,3%)
Kinerja Organisasi	0,945 (direkomendasikan)	0,811 (terwakili 81,1%)

Tabel 8
Koefisien Jalur Masing-Masing Hubungan antar-Variabel

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI->KO	0.546	0.147	3.717
TQM->KO	0.349	0.156	2.237

Sumber: Data penelitian diolah kembali *nilai t kritis = 1,96

scorecard 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 dikeluarkan dari model, sedangkan *composite reliability* yang dianggap memuaskan adalah lebih besar dari 0,70. Dalam Tabel 7 disajikan model pengukuran dari masing-masing variabel (*construct*) yang digunakan dalam penelitian ini.

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 2 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* dan hasilnya disajikan pada Tabel 9.

Secara bersama-sama variabel implementasi pengendalian intern dan *total quality management* mampu menjelaskan atau mempengaruhi perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* sebesar 53,5% dan sisanya sebesar 46,5% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak

diteliti. Di antara kedua variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*.

Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi

Setelah diuraikan model pengukuran serta model struktural dari masing-masing variabel, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen sesuai dengan hipotesis yang ada, seperti yang disajikan dalam Tabel 10.

Pada tabel 10 dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 21,828 lebih besar dari F_{tabel} (3,245), karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan secara simultan implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* diterapkan secara optimal maka cenderung kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* akan meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan kedua variabel tersebut

Tabel 9
Besar Pengaruh Variabel Implementasi Pengendalian Intern dan Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
PI	0,546	29,8%	5,7%	35,5%
TQM	0,349	12,3%	5,7%	18,0%
Total Pengaruh Secara Bersama-sama =				53,5%

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Tabel 10
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Implementasi TQM

Pengaruh Simultan	F-hitung	F 0,05 (2;38)	Kesimpulan
53,5%	21,828	3,245	Terdapat pengaruh yang signifikan

Tabel 11
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi

Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{kritis}	Kesimpulan
0,546	3,716	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

secara simultan terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*.

Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern terhadap Kinerja Organisasi.

Dihipotesiskan bahwa implementasi pengendalian intern mempengaruhi kinerja organisasi. Adapun uji signifikansinya disajikan dalam Tabel 11.

Pada Tabel 11 dapat dilihat koefisien jalur implementasi pengendalian intern terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* sebesar 0,546 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern yang baik cenderung membuat kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* semakin meningkat. Selanjutnya nilai t_{hitung} (3,716) lebih besar dari nilai t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Secara langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 29,8% terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi *total quality management* sebesar 5,7%. Secara total implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 35,5% dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern semakin baik maka cenderung kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* juga semakin meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi pengendalian intern terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced*

scorecard.

Pengaruh Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi.

Dihipotesiskan bahwa implementasi *total quality management* mempengaruhi kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*.

Pada Tabel 12 dapat dilihat koefisien jalur variabel implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* sebesar 0,349 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* yang makin baik cenderung membuat kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* juga semakin meningkat. Selanjutnya nilai t_{hitung} (2,237) lebih besar dari nilai t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Secara langsung variabel implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 12,3% terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern sebesar 5,7%. Secara implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 18,0% dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi *total quality management* semakin baik maka kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* cenderung meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*.

Tabel 12
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi TQM Terhadap Kinerja Organisasi

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,349	2,237	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data penelitian diolah kembali

Penutup

Dalam makalah ini ditunjukkan bahwa secara simultan implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Artinya jika implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* diterapkan secara optimal pada LAZ seluruh Indonesia, maka kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* cenderung meningkat.

Kemudian, terdapat pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Juga secara total terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Artinya, jika implementasi pengendalian intern pada LAZ seluruh Indonesia semakin baik, maka kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* cenderung semakin tinggi.

Terakhir, terdapat pengaruh secara langsung variabel implementasi *total quality management* dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Terdapat pengaruh total implementasi *total quality management* terhadap kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*. Artinya, jika implementasi *total quality management* pada LAZ seluruh Indonesia semakin baik, maka kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* cenderung meningkat.

Daftar Pustaka

- Adiwarman A. Karim dan A. Azhar Syarief. (2008). Fenomena Unik Di Balik Menjamurnya. Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus (2008), diterbitkan oleh Indonesia *Magnificence of Zakat*.
- Azzaini Jamil. (2008). Berdayakan Lembaga Amil Zakat. Artikel ini dimuat dalam Tabloid Republik. Jumat, 19 September 2008

Badan Amil Zakat Nasional (2009) Data Penghimpunan Dana Zakat Seluruh Indonesia Tahun 2008.

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.

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.

Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commision (2002). *Enterprise Risk Management Framework Key Concepts Briefing Document* COSO. July 2002.

Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th ed.). International edition. Mc Graw Hill.

Departemen Agama Republik Indonesia (2007) Data Penghimpunan Dana Zakat Seluruh Indonesia Tahun 2006.

Departemen Agama Republik Indonesia (2008) Data Penghimpunan Dana Zakat Seluruh Indonesia Tahun 2007

Forum Zakat. (2009). Data Penghimpunan Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Yang Terdaftar Di Forum Zakat.

Hamid Almisar. (2009). Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Artikel ini dimuat pada *Harian* Republik, Jum'at 05 Juni 2009.

Hoque Zahirul. (2003). *Total Quality Management and The Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationship and Dirrections for Research*. *Journal Critical Perspective on Accounting*: 563

- Ikatan Akuntan Indonesia. (2009). Standar Akuntansi Keuangan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. Indonesia Zakat and Development Report (IZDR). 2009. Data Penghimpunan Dana Zakat Tahun 2004-2008
- Jahar Asep Saefuddin, 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)
- Kaplan. Robert and David P Norton. (1996). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Kaplan. Robert and David P Norton., (1996). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: *Balanced Scorecard*. Dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kaplan. Robert and Robbin Cooper. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Portal Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. (2004)
- Sadewo. Eri (2004). Manajemen Zakat (Tinggalkan 15 tradisi, terapkan 4 prinsip dasar). Institut Manajemen Zakat (IMZ), Media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ). Jakarta: 27.
- Samdin, (2002). Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan,. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Samdin, (2002). "Pengembangan Manajemen Basis". 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
- Survei Sosial Ekonomi Nasional (2009) Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia dalam Juta dan Presentasi tahun 2006-2008.
- Tenner, Arthur R and Detoro Irving J. (1993). *Total Quality Management*. Adison-Wesley publishing company. USA.
- Thoha Putra Center Semarang (2009) Data Penghimpunan Dana Zakat Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Seluruh Indonesia Tahun 2008.
- Tugiman Hiro. (2000). Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survai pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia). Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Undang-Undang No 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.