

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Zakat merupakan kewajiban bagi setiap muslim. Kewajiban ini merupakan bagian dari rukun Islam. Secara istilah zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam (Undang-Undang no.23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat).

Wajib zakat berlaku bagi mereka yang mampu, memiliki kelebihan harta dan telah memenuhi kriteria berzakat. Kriteria zakat diantaranya harta telah mencapai jumlah yang ditetapkan (*nisab*) dan batas waktu kepemilikan (*haul*). Sedangkan kriteria penerima zakat adalah termasuk dalam delapan golongan yang telah ditentukan yaitu, fakir, miskin, amil atau pengelola zakat, *mu'alaf* (orang yang baru masuk Islam), *riqab* (budak), *gharim* (orang yang berhutang), *fisabilillah* (orang atau lembaga yang memiliki kegiatan menegakkan agama Islam) serta *ibnu sabil* (orang yang sedang merantau).

Zakat memiliki makna dimensi sosial ekonomi dalam mengentaskan kemiskinan, kefakiran dan ketidakadilan sosial karena dengan membayar zakat terjadi pemindahan kekayaan dari masyarakat yang mampu kepada yang fakir dan miskin (Shabri,2011). Dengan adanya pendistribusian kekayaan dari pemberi zakat (*muzzaki*) kepada golongan penerima zakat (*mustahiq*),

diharapkan tidak ada lagi penimbunan kekayaan. Oleh karena itu, roda perekonomian dapat terus berputar.

Hafidhuddin (2004) dalam Shabri (2011) menjelaskan bahwa pengelolaan zakat di Indonesia sudah dilakukan semenjak awal Islam masuk dan berkembang. Namun demikian, mayoritas ulama di dunia dan Indonesia sepakat bahwa sebaiknya pengelolaan zakat dilakukan oleh pemerintah. Hasanah (2003) seperti dikutip dalam Shabri (2011) menyatakan bahwa pengelolaan oleh lembaga formal diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengumpulan dan pengalokasian dana zakat untuk mencapai sasaran yang ditargetkan.

Peranan pemerintah dalam pengelolaan zakat sangat memengaruhi tingkat keberhasilan zakat yang memiliki dimensi sosial. Ada tiga aspek penting yang berhubungan dengan institusi perzakatan di Indonesia, yaitu aspek hukum (*legal formal*), aspek tata kelola (*governance*) dan aspek jaringan (*networking*). Aspek hukum mencakup aturan perundang-undangan yang berkaitan dengan institusi zakat. Kemudian aspek tata kelola mencakup pembuatan standarisasi pengelolaan zakat dan penerapan prinsip-prinsip dasar pengelolaan institusi yang baik tercermin dari prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kedua aspek ini secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi aspek ketiga yaitu aspek jaringan pengelolaan zakat di tanah air (IZDR 2010) dalam Shabri (2011).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan FEM IPB (2011), potensi zakat secara nasional mencapai angka Rp 217 triliun atau setara dengan 3,40% dari total Produk Domestik Bruto (PDB). Dengan semakin meningkatnya jumlah PDB setiap tahun, maka angka peningkatan

potensi zakat ini pun akan meningkat seiring berjalannya waktu. Menurut Subarkah (2016) peningkatan zakat di Indonesia bisa mencapai Rp 274 triliun. Potensi zakat nasional ini digolongkan dalam tiga kelompok besar. Pertama, potensi zakat rumah tangga secara nasional. Kedua, potensi zakat industri menengah dan besar nasional, serta zakat Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Potensi ini dihitung zakat perusahaan, dan bukan zakat direksi serta karyawan. Ketiga, potensi zakat tabungan secara nasional.

Tabel 1.1 Potensi zakat nasional

| Keterangan | Potensi zakat | Prosentase terhadap PDB |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Potensi zakat rumah tangga | Rp 82,7 triliun | 1,30% |
| Potensi zakat industri swasta | Rp 114,89 triliun | 1,80% |
| Potensi zakat BUMN | Rp 2,4 triliun | 0,04% |
| Potensi zakat tabungan | Rp 17 triliun | 0,27% |
| Total potensi zakat nasional | Rp 217 triliun | 3,40% |

Sumber: riset BAZNAS dan FEM IPB

Prosentase zakat yang terkumpul secara nasional masih sangat kecil jika dibandingkan dengan data di atas. Hal ini menunjukkan belum maksimalnya pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Padahal OPZ mempunyai peranan yang sangat penting dalam upaya memaksimalkan penghimpunan dan pendayagunaan zakat.

Sedikitnya jumlah zakat yang dapat terpantau oleh lembaga resmi penghimpun dan pengelola zakat menunjukkan masih banyaknya masyarakat yang belum menyalurkan zakatnya lewat wadah yang resmi. *Muzakki* menyalurkan

dananya langsung kepada *mustahiq*. Meski ada alasan dibalik itu semua, hal ini perlu menjadi instropeksi bagi organisasi pengelola zakat, bahwa kinerja mereka masih belum dirasakan oleh masyarakat. Organisasi pengelola zakat belum mendapatkan kepercayaan sepenuhnya dari masyarakat untuk menerima dan mengelola dana zakat.

Menurut Adnan (2001) dalam Muhammad (2006), setidaknya ada dua penyebab rendahnya tingkat kolektibilitas dana zakat di Indonesia. Pertama, masih rendahnya pengetahuan dan pemahaman masyarakat tentang zakat. Hal ini terjadi karena lemahnya proses sosialisasi serta proses pendidikan agama yang kurang menekankan akan pentingnya zakat dalam kehidupan bermasyarakat. Kedua, terletak pada aspek kelembagaan zakat. Aspek kelembagaan pengelola zakat ini bersumber dari variabel eksistensi dan profesionalisme organisasi pengelola zakat itu sendiri.

Menurut Mukhlisin (2016) dalam tulisannya yang berjudul “Kemanakah zakat kita?”, sampai sekarang ini tingkat akuntabilitas dan transparansi organisasi pengelola zakat masih sangat rendah. Sehingga masyarakat kesulitan untuk mengakses bagaimana dan kemana dana yang telah mereka salurkan. Sesuai pendapat Hamidi dan Suwardi (2013) organisasi pengelola zakat mempunyai tanggung jawab tidak hanya sosialisasi dan penghimpunan dana tapi juga mengkomunikasikan kemana dan untuk apa dana zakat tersebut disalurkan. Sehingga merupakan keniscayaan jika transparansi dan akuntabilitas menjadi suatu tuntutan.

Berdasarkan uraian yang disampaikan Mintarti (2011) sedikitnya ada tiga masalah besar yang dihadapi oleh organisasi pengelola zakat, yaitu kelembagaan, sumber daya manusia dan sistem. Problem kelembagaan yang dihadapi disebabkan karena sebagian besar organisasi pengelola zakat tergolong pemain baru yang masih mencari bentuk dan struktur kelembagaan. Kedua, sumberdaya manusia. Hal ini dikarenakan kualitas sumberdaya manusia organisasi pengelola zakat ditengarai masih rendah, kebanyakan karyawan tidak menjadikan pekerjaan amil sebagai profesi atau pilihan karir, tapi sebagai pekerjaan sampingan atau pekerjaan paruh waktu. Ketiga, masalah sistem. Hampir sebagian besar lembaga pengelola zakat yang baru berkembang belum memiliki atau tidak memahami pentingnya sebuah sistem dalam kinerja organisasinya.

Beberapa kelemahan yang dipaparkan di atas menyebabkan kendala dalam peningkatan kinerja pada organisasi pengelola zakat di Indonesia. Padahal organisasi pengelola zakat mempunyai peluang yang besar untuk terus bertumbuh. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba meneliti faktor apa saja yang diduga dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, sistem pengendalian internal dan komitmen organisasi. Penjelasan mengenai variabel-variabel yang digunakan sebagai berikut.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang dapat mengintegrasikan proses internal organisasi dan dapat digunakan untuk menyesuaikan dengan kondisi eksternal (Tsui *et al.*, 2006) dalam Kim (2014). Hal ini disebabkan karena budaya organisasi berhubungan dengan hasil maksimal yang ingin dicapai dalam tingkat organisasi dan level individu. Deshpande *et al.* (1993)

membagi tipe budaya organisasi menjadi empat macam, yaitu: *clan culture*, *adhocracy culture*, *hierarchy culture* dan *market culture*. *Clan culture* ditandai dengan kerja tim, pemberdayaan dan pengembangan karyawan, partisipasi, komitmen dan loyalitas. Budaya ini menghasilkan lingkungan yang bersahabat dimana karyawan dapat bertukar pengalaman dengan bebas. *Adhocracy culture* berfokus pada pengembangan adaptasi, fleksibilitas dan kreativitas. Budaya ini menghasilkan lingkungan kerja yang dinamis yang mendorong inisiatif individu serta menyediakan kebebasan untuk berkarya.

Hierarchy culture ditandai dengan kejelasan otoritas pengambil keputusan, adanya aturan dan prosedur yang terstandar, serta terdapatnya mekanisme pengendalian dan akuntabilitas. Sehingga budaya ini menghasilkan lingkungan kerja yang bersifat formal. *Market culture* berorientasi pada lingkungan eksternal dan fokus pada transaksi dengan pihak ketiga, yaitu: *suppliers*, konsumen dan pembuat kebijakan. Kompetensi dan tingkat produksi menjadi hal yang ditekankan pada pencapaian tujuan budaya organisasi ini.

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja (Rashid *et al.*, 2003; Lee dan Yu, 2004; Tseng, 2010; dan Pinho *et al.*, 2013). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dengan tingkat signifikansi yang berbeda diantara tipe budaya organisasi yang berbeda.

Rashid *et al.* (2003) menguji antara pengaruh budaya organisasi dengan kinerja keuangan. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi mempengaruhi *profitability ratio* sementara dengan *liquidity ratio* tidak

berpengaruh. Lee dan Yu (2004) menguji konstruk budaya organisasi untuk diterapkan pada berbagai sektor organisasi yang berbeda dan dampaknya terhadap kinerja. Hasil dari pengujian ini menunjukkan OCP (*organization culture profile*) yang dikembangkan oleh Chatman dan Jehn (1994) signifikan untuk dipakai pada sektor organisasi yang berbeda. Selain itu masing-masing dari profil budaya organisasi menghasilkan hubungan yang berbeda terhadap kinerja. Penelitian Tseng (2010) menunjukkan bahwa perbedaan tipe budaya organisasi (*clan*, *adhocracy* dan *hierarchy*) memengaruhi kinerja perusahaan dengan tingkat signifikansi yang berbeda. Serta penelitian yang dilakukan pada organisasi sektor kesehatan oleh Pinho *et al.* (2013) menunjukkan hasil yang positif bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini akan menggunakan tipe budaya *clan* yang akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Seperti dijelaskan sebelumnya tipe budaya *clan* secara umum menekankan pada pemberdayaan karyawan dan terdapatnya lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan kondisi organisasi pengelola zakat sebagai organisasi yang bergerak dibidang kemanusiaan. Selain menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, organisasi pengelola zakat juga berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan karyawannya (laporan tahunan Dompot Dhuafa, 2013; Rumah Zakat, 2013). Alasan selanjutnya adalah tipe budaya *clan* merupakan corak budaya yang dominan diterapkan pada organisasi di wilayah Asia (Rashid *et al.*, 2003).

Masalah lain yang dihadapi organisasi pengelola zakat selanjutnya adalah terkait dengan sistem dalam organisasi. Belum memadainya sistem dapat

mengakibatkan proses dalam manajemen tidak berjalan optimal. Hal serupa juga diungkapkan oleh Duncan *et al.* (1998), ada beberapa karakteristik unik dalam organisasi *non profit* yang dapat mempengaruhi proses pengendalian dalam manajemen. Pertama, tidak adanya kepemilikan saham. Manajer menganggap mereka tidak bertanggungjawab terhadap donatur seperti kepada pemilik.

Ketiadaan ukuran kinerja seperti jumlah laba yang dihasilkan, membuat manajer kesulitan untuk menilai tingkat efektifitas dan efisien dari organisasi. Kedua sumber daya manusia yang dimiliki. Pendiri dari lembaga *non profit* biasanya seorang profesional tetapi dengan latar belakang yang minim dalam hal manajemen bisnis dan akuntansi. Selanjutnya pengurus harian dipilih berdasarkan alasan tertentu bukan dari kemampuannya. Sehingga pengurus harian ini tidak selalu tahu kewajibannya. Hal ini mengakibatkan keputusan yang mereka ambil tidak optimal. Berdasarkan karakteristik yang dipaparkan Duncan *et al.* (1998) mengindikasikan bahwa sistem pengendalian internal yang memadai sangat diperlukan untuk manajemen organisasi *non profit* yang lebih baik (Anthony and Young, 1994).

Penerapan sistem pengendalian internal oleh organisasi pengelola zakat dapat dilihat dari laporan tahunan (*annual report*) yang dilaporkan oleh masing-masing organisasi pengelola zakat. Di antara pengendalian internal yang telah diterapkan dalam organisasi pengelola zakat antara lain: struktur organisasi yang mencakup pembagian tugas dan wewenang, adanya manajemen resiko serta terdapatnya aditor internal. Berdasarkan penelitian Muhammad (2006) yang meneliti penerapan pengendalian internal pada organisasi pengelola zakat di

Yogyakarta, menunjukkan belum seratus persen dari organisasi pengelola zakat yang diteliti menerapkan pengendalian internal yang memadai. Khusus untuk struktur organisasi dan adanya divisi akuntansi, 100% telah diterapkan oleh semua organisasi yang diteliti. Selanjutnya ada 62,5% OPZ yang mempunyai kebijakan rotasi atau cuti berkala untuk memberikan penyegaran bagi pengelolanya serta untuk menjamin akurasi dan kevalidan data-data keuangan. Terdapat 25% OPZ yang belum menerapkan sistem penomoran dokumen tercetak dengan alasan keterbatasan dana dan pengetahuan mengenai fungsi dan urgensi adanya dokumen dengan nomor tercetak. Sebanyak 62,5% OPZ yang telah memiliki auditor internal. Khusus untuk BAZ (Badan Amil Zakat) Kabupaten Sleman, auditor internalnya adalah BAWASDA (Badan Pengawasan Daerah) sedangkan yang lain mengalokasikan dana untuk mengangkat seorang auditor internal. Hanya ada 25% laporan keuangan OPZ yang telah diaudit oleh akuntan publik.

Penelitian mengenai pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja belum banyak dilakukan. Beberapa penelitian yang telah menggunakan pengendalian internal diantaranya, Hamidi dan Suwardi (2013) menguji hubungan antara pengendalian internal dan budaya organisasi terhadap akuntabilitas dan kinerja organisasi pengelola zakat. Prasetyono dan Kompyurini (2008) menguji hubungan komitmen organisasi dan pengendalian internal dengan mengambil sampel pada organisasi *non profit* yaitu rumah sakit daerah. Hasil dari masing-masing penelitian tersebut menunjukkan hasil yang positif bahwa pengendalian internal berpengaruh secara signifikan terhadap akuntabilitas maupun komitmen organisasi.

Pengendalian internal yang memadai diyakini dapat mendukung kepercayaan dari donatur. Penelitian Petrovits *et al.* (2011) yang meneliti tentang penyebab dan konsekuensi pelaporan masalah pengendalian internal pada organisasi *non profit*, menunjukkan salah satu hasil bahwa adanya laporan terkait masalah pengendalian internal pada laporan keuangan menyebabkan penurunan dukungan dari publik. Hal tersebut menunjukkan bahwa masalah pengendalian internal berpengaruh terhadap organisasi yang menerima dana utama dari para donatur.

Penelitian ini selanjutnya akan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Menurut Hartono (2013), variabel mediasi adalah variabel yang secara teori mempengaruhi fenomena yang diobservasi (variabel dependen), yang efeknya harus diinferensi melalui efek hubungan antara variabel dependen dengan fenomenanya (variabel independennya). Penilaian budaya organisasi dan sistem pengendalian internal yang semakin meningkat akan menyebabkan kinerja organisasi meningkat. Apabila pengaruh budaya organisasi dan sistem pengendalian internal signifikan maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian dampak variabel mediasi.

Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. Komitmen afektif merupakan kedekatan secara emosional yang melekat pada diri karyawan terhadap organisasi. Komitmen berkelanjutan bermakna persepsi kehilangan sejumlah biaya atau nilai yang telah diberikan kepada organisasi ketika karyawan keluar dari organisasi.

Sedangkan komitmen normatif merupakan sebuah kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Penelitian ini akan berfokus pada komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Alasan memilih komitmen afektif adalah sebagai berikut: pertama, komitmen afektif merupakan salah satu dimensi yang paling dekat berhubungan dengan komitmen organisasi dimana komitmen organisasi bertanggung jawab terhadap internalisasi tujuan dari organisasi, keterlibatan peran dari karyawan dan loyalitas terhadap organisasi (Kim, 2014). Kedua, komitmen afektif berpengaruh terhadap efektivitas (diantaranya: adaptasi manajer dan karyawan, tingkat kehadiran, intensitas untuk keluar, kelambatan dan biaya operasi) organisasi (Angle dan Perry, 1981). Dengan demikian, ketika efektivitas organisasi meningkat maka diharapkan kinerja organisasi menjadi maksimal. Ketiga, secara teoritis dan empiris berhubungan dengan tipe budaya *clan* (Rashid et al., 2003; Kim, 2013) dan dengan sistem pengendalian internal (Prasetyono dan Kompyurini, 2007).

Alasan lain pemilihan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi adalah variabel mediasi berupa faktor individu, dibutuhkan dalam kinerja yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Menurut Camilleri dan Van Der Heijden (2007) struktur dari kinerja terdiri dari tiga komponen, yaitu: kinerja individu, grup dan kinerja yang merupakan tujuan dari organisasi. Untuk kinerja yang berorientasi pada tujuan organisasi, loyalitas merupakan nilai yang dibutuhkan, dengan harapan masing-masing individu ikut berperan dalam mempertahankan organisasi. Oleh karena itu, harus ada faktor individual dalam kinerja organisasi diantaranya:

citizenship behavior, loyalitas, komitmen, kesatuan dan *reward* (Kaufman, Stamper dan Tesluk, 2001; Staw, 1996) dalam Camilleri dan Van Der Heijden (2007).

Baron dan Kenny (1986) menyatakan bahwa variabel mediasi merupakan anteseden dari variabel independennya. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa anteseden dari komitmen organisasi dapat berupa faktor individual maupun faktor organisasional (Steers, 1977; Angel dan Perry, 1981; Cohen, 1992). Budaya *clan* sebagai faktor organisasional menekankan pada penyatuan visi yang sama dan adanya pertukaran nilai antar karyawan atau unit dalam organisasi untuk meningkatkan rasa kepemilikan terhadap organisasi (Kim, 2104). Kondisi ini senada dengan yang diungkapkan oleh Ortega dan Sastre (2013) bahwa budaya organisasi merupakan alat yang cocok untuk meningkatkan komitmen organisasi. Sehingga dengan budaya kekeluargaan yang ada dalam organisasi diharapkan komitmen afektif karyawan akan meningkat.

Hal yang sama diharapkan berlaku juga bagi sistem pengendalian internal, dimana dengan adanya penerapan sistem pengendalian yang memadai komitmen karyawan akan meningkat dan kinerja menjadi maksimal. Salah satu penerapan pengendalian internal adalah dengan adanya pembagian tugas yang jelas, sehingga dapat dijadikan pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja karyawan ini merupakan salah satu faktor yang memengaruhi komitmen afektif organisasi (Sharma dan Dhar, 2016). Penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2007) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap pengendalian internal. Dengan demikian komitmen afektif organisasi diharapkan dapat

memediasi hubungan antara budaya organisasi *clan* dan pengendalian internal terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini didasarkan pada penelitian Pinho *et al.* (2013), perbedaannya adalah pada sampel yang digunakan serta adanya satu variabel yang berbeda. Pada penelitian Pinho *et al.* (2013) menggunakan sampel karyawan pada organisasi sektor kesehatan di wilayah Portugal dan variabel orientasi pasar serta tidak membedakan secara spesifik penggunaan tipe budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan sistem pengendalian internal sebagai variabel pengganti orientasi pasar. Hal ini dikarenakan sistem pengendalian internal dinilai sebagai faktor pendukung kinerja yang perlu dikaji pada organisasi pengelola zakat. Serta fokus pada satu tipe budaya organisasi yaitu tipe budaya *clan*.

Penelitian ini penting dilakukan karena beberapa alasan, diantaranya: pertama, pemilihan pada organisasi *non profit*. Hal ini penting karena pendanaan yang dilakukan oleh organisasi *non profit* tidak seperti pada organisasi komersial lainnya (Pinho *et al.*, 2013), yaitu adanya tanggungjawab secara nilai sosial, filosofis, moral atau agama kepada pemiliknya (Jeavons, 1992; Macedo dan Pinho, 2006) dalam Pinho *et al.* (2013). Kedua, beberapa penelitian budaya organisasi menggunakan operasionalisasi konstruk budaya yang berbeda. Oleh karena itu, hasilnya tidak dapat digeneralisasi. Sehingga pengujian ulang perlu dilakukan sesuai konteks organisasi dan tujuan penelitian. Selain itu penelitian terkait budaya organisasi sebelumnya lebih banyak dilakukan pada konteks organisasi barat yang cenderung telah mapan, sementara pada wilayah yang berkembang belum banyak dilakukan (Rashid *et al.*, 2003).

1.2.Rumusan Masalah

Maraknya kemunculan lembaga organisasi zakat di Indonesia diharapkan dapat memaksimalkan pendayagunaan dana zakat di Indonesia yang mayoritas masyarakatnya adalah muslim. Akan tetapi, dalam praktik di lapangan masih banyak masyarakat yang belum menyalurkan dana zakatnya melalui lembaga resmi yang disahkan pemerintah ini. Hal ini dikarenakan kinerja lembaga zakat belum optimal dirasakan oleh masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba menguji secara empiris faktor-faktor yang dianggap memengaruhi kinerja organisasi pengelola zakat. Faktor-faktor yang dianggap memengaruhi kinerja organisasi pengelola zakat adalah budaya organisasi, sistem pengendalian internal dan komitmen organisasi.

Budaya organisasi sebagai nilai serta kepercayaan yang ada dalam sebuah organisasi, diharapkan mampu menjadi salah satu faktor penunjang meningkatnya kinerja. Budaya organisasi sekaligus dijadikan sebagai alat untuk mendorong komitmen dan alat untuk mencapai tujuan dalam organisasi (Ortega dan Sastre, 2013). Oleh karena itu, pemilihan komitmen organisasi sebagai faktor mediasi dinilai dapat menguatkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Penelitian ini mendasarkan pada penelitian Pinho *et al.* (2013), perbedaannya adalah pada sampel yang digunakan serta adanya satu variabel yang berbeda. Penelitian Pinho *et al.* (2013) menggunakan variabel orientasi pasar, sedangkan dalam penelitian ini variabel orientasi pasar diganti dengan sistem

pengendalian internal. Hal ini dikarenakan sistem pengendalian internal lebih cocok dengan keadaan yang terjadi pada organisasi pengelola zakat.

Sistem pengendalian internal yang merupakan sistem terpadu perlu diteliti dalam organisasi pengelola zakat karena menurut Mintarti (2011) salah satu kelemahan dalam organisasi pengelola zakat adalah lemahnya sistem. Sistem di sini mencakup sistem pengendalian internal. Hal ini dikarenakan organisasi pengelola zakat merupakan salah satu organisasi yang baru berkembang. Sehingga penerapan sistem pengendaliannya masih mencari bentuk yang sesuai dengan kondisi dan karakteristiknya.

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah di atas pertanyaan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi tipe *clan* terhadap komitmen afektif dan kinerja organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh sistem pengendalian internal terhadap komitmen afektif dan kinerja organisasi?
3. Apakah komitmen afektif organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
4. Apakah komitmen afektif memediasi hubungan antara budaya organisasi *clan* terhadap kinerja organisasi?
5. Apakah komitmen afektif memediasi hubungan antara sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi tipe *clan* dan sistem pengendalian internal terhadap komitmen afektif organisasi dan kinerja organisasi pengelola zakat. Serta menguji pengaruh tidak langsung faktor budaya organisasi tipe *clan* dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi apabila dimediasi oleh komitmen afektif organisasi.

1.4. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Untuk pengembangan literatur, menambah wacana keilmuan dan sebagai referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja organisasi pengelola zakat serta faktor yang memengaruhinya, mengingat penelitian ini masih sangat sedikit dilakukan di Indonesia.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para praktisi mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi pengelola zakat. Sehingga dapat dijadikan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajemen organisasi pengelola zakat, khususnya di Indonesia.
3. Bagi para manajer organisasi maupun konsultan bidang manajemen diharapkan dapat menjadi acuan dalam program pengembangan manajemen sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi. Karena setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan masing-masing jenis budaya mempunyai hubungan yang berbeda dengan komitmen karyawan.

4. Bagi para praktisi akuntansi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran pentingnya sistem pengendalian internal dalam organisasi pengelola zakat.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan memaparkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Pustaka menguraikan dasar-dasar teori yang dipakai dan penelitian yang relevan serta pengembangan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian menjelaskan tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, definisi variabel dan teknik analisis data.

Bab IV Analisis dan pembahasan menjelaskan gambaran umum, analisis deskriptif, analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab V Penutup memberikan kesimpulan dari penelitian ini, keterbatasan penelitian ini, implikasi dan saran.