

PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN MEDIASI BUDAYA KERJA ISLAMI DI INISIATIF ZAKAT INDONESIA

Djoko Adhi Saputro
22252764

Program Magister Manajemen Universitas BPD
e-mail: djoko.adhi36@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan islami dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan budaya kerja islami sebagai variabel mediasi pada inisiatif zakat indonesia (IZI). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 141 karyawan IZI. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala *likert* dan dianalisis dengan metode *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3. Analisis meliputi pengujian *validitas*, *reliabilitas*, *validitas diskriminan*, *multikolinearitas*, *koefisien determinasi* (R^2), ukuran efek (f^2), pengujian efek mediasi, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja islami dan kinerja karyawan. Budaya kerja islami juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan islami tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja islami maupun kinerja karyawan. Selain itu, budaya kerja islami tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan, tetapi mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di IZI lebih dipengaruhi oleh kompetensi karyawan yang didukung oleh budaya kerja islami dibandingkan oleh kepemimpinan islami secara langsung.

Kata kunci: kepemimpinan islami, kompetensi, budaya kerja islami, kinerja karyawan, PLS-SEM.

Abstract

This study aims to examine the influence of islamic leadership and competence on employee performance, with islamic work culture serving as a mediating variable at inisiatif zakat indonesia (IZI). A quantitative approach was employed using a survey of 141 IZI employees. Primary data were collected through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale and analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3 software. The analysis included assessments of validity, reliability, discriminant validity, multicollinearity, coefficient of determination (R^2), effect size (f^2), mediation effects, and hypothesis testing. The findings indicate that competence has a positive and significant effect on both islamic work culture and employee performance. Furthermore, islamic work culture positively and significantly affects employee performance. In contrast, islamic leadership has no significant effect on either islamic work culture or employee performance. Moreover, the mediation analysis reveals that islamic work culture does not mediate the relationship between

islamic leadership and employee performance, but it significantly mediates the relationship between competence and employee performance. These findings suggest that employee performance at IZI is primarily driven by employees' competencies supported by a strong islamic work culture rather than by islamic leadership alone.

Keywords: *islamic leadership, competence, islamic work culture, employee performance, PLS-SEM.*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi karena kualitas kinerja individu secara langsung memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, praktik-praktik HRM yang efektif terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi, di mana peningkatan kompetensi, pelatihan, dan strategi HRM lainnya dapat meningkatkan kualitas output kerja serta kontribusi individu terhadap tujuan strategis lembaga (Syavalmu, 2024).

Dalam perspektif manajemen kinerja, kinerja karyawan menjadi indikator utama efektivitas organisasi yang tercermin dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, di mana strategi HRM yang komprehensif berperan dalam memaksimalkan produktivitas, kualitas layanan, dan efisiensi kerja (Muharriyadi et al., 2026). Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara optimal cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi dan mampu mempertahankan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang, karena HRM tidak hanya meningkatkan output individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberhasilan tujuan organisasi (Yolanda et al., 2022).

Namun demikian, pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi nirlaba memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi profit. Pada organisasi filantropi Islam, seperti lembaga amil zakat, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur melalui pencapaian target penghimpunan dan pendistribusian dana, tetapi juga melalui kemampuan organisasi menjaga amanah, transparansi, profesionalisme, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah (Syauqi Beik & Arsyianti, 2016). Oleh karena itu, keberhasilan organisasi zakat tidak cukup dijelaskan oleh pendekatan manajemen modern semata, tetapi juga membutuhkan integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan, budaya kerja, dan perilaku karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja organisasi nonprofit (Wayan Bagia & Cipta, 2019).

Sebagai salah satu Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS), Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) memiliki visi menjadi lembaga zakat profesional dan terpercaya. Pencapaian visi tersebut sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan sebagai pelaksana utama aktivitas penghimpunan, pendayagunaan, dan pelayanan kepada para pemangku kepentingan. Selain kompetensi yang memadai, organisasi berbasis syariah seperti IZI membutuhkan sistem kepemimpinan dan budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai Islam sehingga mampu membangun perilaku kerja yang profesional sekaligus bernilai ibadah.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan berdasarkan nilai-nilai tauhid, amanah, *ṣidq*, *'adl*, *shūrā*, dan *uswah hasanah*. Konsep kepemimpinan islami menempatkan pemimpin tidak hanya sebagai pengarah organisasi, tetapi juga sebagai teladan moral yang bertanggung jawab kepada Allah SWT dan kepada para pengikutnya (Al-Ghozi & Fikri, n.d.). Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam diyakini mampu meningkatkan kepercayaan, motivasi intrinsik, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan (Mukhsin Moh, 2017).

Selain kepemimpinan islami, kompetensi karyawan juga menjadi determinan penting dalam keberhasilan organisasi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan individu untuk mencapai hasil yang diharapkan (Spencer, L. M., &

Spencer, 2013). Studi empiris menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di organisasi publik dan nonprofit (Jati et al., 2024).

Budaya kerja islami juga memainkan peran penting dalam memperkuat integrasi nilai dan perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang menciptakan norma dan cara kerja kolektif yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa budaya kerja islami yang kuat berkorelasi positif dengan kinerja karyawan (Rahmawati & Yuningsih, 2024)

Namun demikian, meskipun secara teoritis kepemimpinan islami dan kompetensi diyakini mampu meningkatkan kinerja, hasil penelitian empiris menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menemukan bahwa kepemimpinan islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Mukhsin Moh, 2017), tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut melemah atau menjadi tidak signifikan ketika dimediasi oleh budaya organisasi atau faktor psikologis tertentu (Eliyana et al., 2019).

Meskipun hubungan antara kepemimpinan islami, kompetensi, budaya kerja islami, dan kinerja telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan beberapa kesenjangan (*research gap*). Pertama, *empirical gap*, hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan (Ginting et al., 2024; Jiatong et al., 2022), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi (Eliyana et al., 2019; Amang et al., 2025). Demikian pula hubungan kompetensi terhadap kinerja tidak selalu konsisten karena dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja (Wijaya & Rahmawati, 2025; Jati et al., 2024).

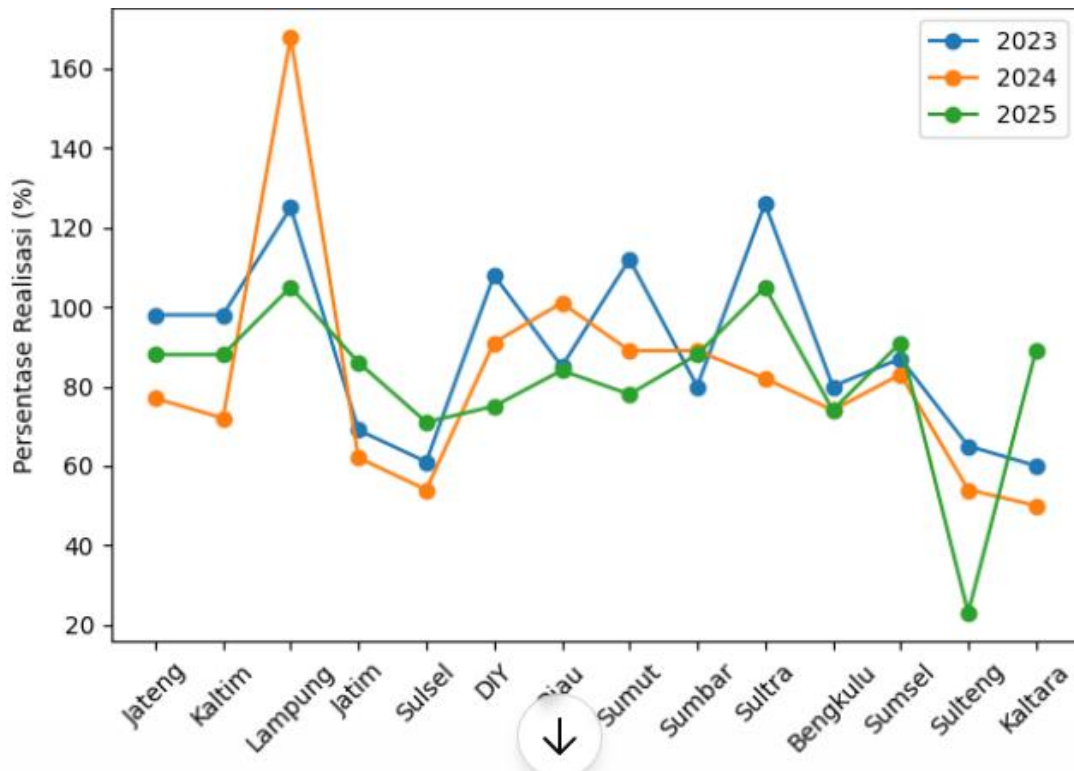
Kedua, *theoretical gap*, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan *transformational leadership* dan *organizational culture* yang dikembangkan dalam perspektif organisasi konvensional. Penelitian yang mengkaji hubungan kepemimpinan islami, budaya kerja islami, kompetensi, dan kinerja karyawan secara terpadu masih relatif terbatas, terutama pada organisasi filantropi Islam. Padahal karakteristik organisasi syariah memerlukan pendekatan teoritis yang berbeda karena keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek manajerial, tetapi juga oleh internalisasi nilai-nilai Islam dalam perilaku organisasi.

Ketiga, *contextual gap*, sebagian besar penelitian mengenai kepemimpinan islami dilakukan pada sektor perbankan syariah, pendidikan Islam, rumah sakit Islam, maupun institusi pemerintahan. Penelitian pada lembaga amal zakat nasional masih sangat terbatas, padahal organisasi zakat memiliki karakteristik yang unik karena menggabungkan orientasi sosial, profesionalisme, akuntabilitas publik, serta kepatuhan syariah. Dengan demikian, diperlukan penelitian yang menguji model hubungan kepemimpinan islami, kompetensi, budaya kerja islami, dan kinerja pada konteks lembaga zakat.

Selain gap fenomena dalam literatur ilmiah, fenomena empiris juga ditemukan pada Inisiatif Zakat Indonesia (IZI). Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan, penulis menemukan fenomena empirik yang terjadi di Inisiatif Zakat Indonesia yakni rendahnya kinerja karyawan di 14 kantor perwakilan di Inisiatif Zakat Indonesia dalam 3 tahun, data yang ada diambil mulai dari tahun 2023 sampai dengan 2025.

Secara Akumulasi dari 14 kantor perwakilan tidak memenuhi keinginan lembaga yakni tidak tercapainya target strategis lembaga, sedangkan per-kantor perwakilan sebagian

besar tidak sampai target di tiga tahun terakhir. Ada beberapa yang sampai target namun tidak konsisten di tiga tahun terakhir. Datanya bisa di lihat pada grafik berikut:



Gambar 1 Grafik Perbandingan Kinerja Kantor Perwakilan Tahun 2023–2025

Berdasarkan grafik perbandingan kinerja kantor perwakilan tahun 2023–2025, terlihat bahwa capaian target antar wilayah menunjukkan variasi yang cukup signifikan, baik dalam bentuk peningkatan maupun penurunan kinerja. Secara umum, kondisi ini mencerminkan adanya ketidakkonsistenan kinerja organisasi secara regional, yang mengindikasikan adanya perbedaan dalam pengelolaan sumber daya manusia di masing-masing kantor perwakilan.

Pada tahun 2023, sebagian besar kantor perwakilan mampu mencapai target yang telah ditetapkan, bahkan beberapa wilayah seperti Lampung (125%) dan Sulawesi Tenggara (126%) menunjukkan kinerja yang melampaui target secara signifikan. Namun demikian, terdapat pula wilayah dengan capaian rendah seperti Kalimantan Utara (60%) dan Sulawesi Selatan (61%), yang menunjukkan adanya kesenjangan performa antar unit kerja. Perbedaan capaian tersebut mengindikasikan bahwa terdapat variasi dalam pengelolaan organisasi yang perlu ditelusuri lebih lanjut, termasuk kemungkinan adanya perbedaan pada aspek kepemimpinan, kompetensi karyawan, maupun budaya kerja yang berkembang di masing-masing kantor perwakilan.

Memasuki tahun 2024, fluktuasi kinerja menjadi semakin terlihat. Beberapa wilayah mengalami peningkatan drastis, seperti Lampung yang mencapai 168%, sedangkan wilayah lain justru mengalami penurunan, seperti Sulawesi Selatan (54%) dan Kalimantan Utara

(50%). Kondisi ini menunjukkan bahwa capaian kinerja antar kantor perwakilan belum stabil. Fluktuasi tersebut mengindikasikan adanya faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi capaian kinerja antar kantor perwakilan. Hasil observasi dan wawancara pendahuluan menunjukkan bahwa perbedaan tersebut berkaitan dengan kualitas kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, serta konsistensi penerapan budaya kerja Islami. Namun demikian, hubungan antarvariabel tersebut masih perlu dibuktikan secara empiris melalui penelitian ini.

Pada tahun 2025, kinerja mulai menunjukkan kecenderungan yang lebih stabil di beberapa wilayah, seperti Jawa Tengah (88%) dan Kalimantan Timur (88%). Namun demikian, masih terdapat anomali yang cukup mencolok, seperti Sulawesi Tengah yang mengalami penurunan drastis hingga 23%. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa peningkatan maupun penurunan kinerja tidak terjadi secara seragam pada seluruh kantor perwakilan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perbedaan capaian kinerja tersebut.

Fenomena empiris ini menunjukkan bahwa capaian penghimpunan dana IZI mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, baik dari sisi target maupun realisasi. Selain itu, terdapat ketimpangan capaian antar wilayah yang cukup nyata. Kondisi ini mengindikasikan adanya gap antara target yang ditetapkan dengan realisasi yang dicapai di tingkat operasional, serta adanya dinamika dalam pelaksanaan penghimpunan dana di masing-masing kantor perwakilan. Fenomena ini juga menunjukkan bahwa upaya perbaikan dan penguatan kinerja penghimpunan dana di IZI tidak dapat dilepaskan dari aspek kepemimpinan, kompetensi, dan budaya kerja. Ketiga variabel ini harus dilihat sebagai satu kesatuan sistemik yang saling memengaruhi dan membentuk iklim kerja yang produktif.

Temuan tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara pendahuluan dengan salah seorang pimpinan di Inisiatif Zakat Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara, perbedaan capaian antar kantor perwakilan tidak semata-mata dipengaruhi oleh potensi wilayah, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam mengarahkan tim, melakukan pembinaan, serta memastikan pelaksanaan program kerja secara konsisten. Selain itu, kompetensi karyawan dalam membangun hubungan dengan donatur, menjalankan program, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dinilai turut menentukan keberhasilan pencapaian target penghimpunan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan kompetensi sumber daya manusia menjadi isu penting yang perlu dikaji secara lebih mendalam dalam konteks organisasi filantropi Islam (Hasil wawancara, 2026).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan dan budaya kerja konvensional belum tentu mampu menjelaskan dinamika kinerja pada organisasi filantropi Islam. Sebagai lembaga yang berlandaskan syariah, IZI memerlukan model pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik kepemimpinan dan budaya kerja. Oleh karena itu, penggunaan konstruk kepemimpinan dan budaya kerja islami dipandang lebih relevan dibandingkan pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi konvensional dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan pada lembaga amil zakat.

Dengan adanya kepemimpinan islami yang efektif, kompetensi karyawan yang memadai, serta budaya kerja islami yang kuat, diharapkan karyawan dapat bekerja secara lebih optimal. Peningkatan kinerja karyawan tersebut pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik serta keberhasilan lembaga dalam mengoptimalkan potensi penghimpunan zakat.

1.2 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan islami dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap budaya kerja islami, serta pengaruh budaya kerja islami terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, penelitian ini menguji dan menganalisis peran budaya kerja islami sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan islami dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kedua variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan di Inisiatif Zakat Indonesia.

1.3 Manfaat

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dan kompetensi memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui budaya kerja islami sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkaya pemahaman tentang peran budaya kerja dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan implikasi manajerial rekomendasi bagi Inisiatif Zakat Indonesia dalam mengembangkan kepemimpinan islami, meningkatkan kompetensi, dan memperkuat budaya kerja Islami guna mendorong kinerja karyawan yang lebih optimal dan berkelanjutan.

2. Kajian Pustaka

2.1. *Grand Theory*

Penelitian ini berlandaskan pada Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Theory*) yang dikemukakan oleh Robbins (1996) sebagai *grand theory* yang menaungi seluruh variabel penelitian. Robbins (1996) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang mempelajari pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Teori ini memandang bahwa perilaku manusia dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam perspektif *Organizational Behavior Theory*, kompetensi individu merupakan sebagai faktor penting yang menentukan kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, work motivation, dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di organisasi pemerintahan, mengindikasikan bahwa perilaku individu dalam konteks organisasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor kompetensi dan budaya kerja (Wijaya & Rahmawati, 2025).

Kajian mengenai kepemimpinan islami memperlihatkan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, karena pemimpin berperan penting dalam menciptakan nilai-nilai, arah, motivasi, serta budaya kerja yang kondusif dalam organisasi (Mukhsin Moh, 2017).

Dalam konteks hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, budaya kerja islami yang kuat mampu menciptakan pola perilaku kolektif yang mendukung pencapaian

tujuan organisasi, sekaligus memperkuat nilai-nilai bersama yang memengaruhi efektivitas kerja individu (Asparida et al., 2019).

Selanjutnya, penelitian literatur menemukan bahwa integrasi antara budaya organisasi dan kepemimpinan islami berperan dalam membentuk identitas organisasi yang kuat dan mampu meningkatkan *outcome* organisasi termasuk kinerja, yang menunjukkan betapa pentingnya sinergi antara struktur kepemimpinan dan nilai-nilai budaya dalam mencapai tujuan strategis (Yuliani & Hariyati, 2024).

Dari perspektif *Grand Theory*, kajian tersebut menguatkan asumsi bahwa perilaku karyawan dalam organisasi merupakan hasil interaksi antara kondisi internal seperti kompetensi individu, sistem kepemimpinan islami, dan budaya kerja islami yang berlaku secara kolektif. Oleh karena itu, *Organizational Behavior Theory* menempatkan ketiga elemen tersebut sebagai variabel penting yang mempengaruhi perilaku kerja dan hasil *performance* karyawan, sehingga kerangka teoritis penelitian ini dibangun atas dasar hubungan antara kepemimpinan islami, kompetensi, budaya kerja islami, dan kinerja karyawan yang saling terkait.

Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan Islam merupakan proses atau kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama secara efektif, baik melalui koordinasi secara vertikal maupun horizontal. Seluruh proses kepemimpinan tersebut berlandaskan pada nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadis sebagai pedoman dalam mencapai tujuan bersama (Mukhsin Moh, 2017).

Secara konseptual, para ulama dan pakar manajemen Islam menjelaskan bahwa karakter utama seorang pemimpin Islami mengacu pada sifat-sifat Rasulullah SAW, yaitu *sidq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (komunikatif dan transparan), serta *fathanah* (cerdas). Keempat sifat tersebut menjadi fondasi moral dalam menjalankan kepemimpinan karena mencerminkan integritas, profesionalisme, tanggung jawab, dan kemampuan dalam mengambil keputusan (Rahmawati & Yuningsih, 2024).

Kepemimpinan islami mampu mendorong individu untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja secara optimal demi kepentingan organisasi melalui proses inspirasi, motivasi, pemberdayaan serta tidak bertentangan dengan nilai-nilai islam (Yuliani & Hariyati, 2024). Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan islami berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan karena pemimpin mampu menciptakan arah strategis, meningkatkan komitmen organisasi, lingkungan kerja yang islami serta memperkuat hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan bawahan (Jiatong et al., 2022; Mukhsin Moh, 2017). Selain itu, kepemimpinan islami juga berperan dalam membentuk iklim organisasi dan budaya kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim dalam organisasi (Hidayati et al., 2022a). Dengan demikian, kepemimpinan islami dapat dipahami sebagai proses pengaruh sosial yang dilakukan pemimpin untuk mengarahkan perilaku karyawan agar mampu mencapai kinerja optimal dan tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kompetensi

Kompetensi dipahami sebagai karakteristik dasar yang dimiliki individu yang berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menghasilkan kinerja yang unggul. Kompetensi mencakup kombinasi antara pengetahuan

(*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta sikap atau perilaku kerja (*attitude*) yang memungkinkan individu mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara optimal dalam suatu organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan karyawan dalam mencapai standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

Menurut Spencer, kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Spencer, L. M., & Spencer, 2013). Kompetensi tersebut tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga meliputi motif, sifat, konsep diri, serta kemampuan sosial yang mempengaruhi perilaku kerja individu. Selanjutnya, Boyatzis menjelaskan bahwa kompetensi mencerminkan kapasitas individu yang terintegrasi antara pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi (Hayati & Nosrati, 2009).

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, adaptif, serta mampu menghadapi berbagai tantangan dalam lingkungan kerja (Dhia & Anata, 2024). Selain itu, kompetensi juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, sedangkan kreativitas kerja mendorong inovasi serta efisiensi operasional dalam organisasi (Arifin et al., 2023). Dengan demikian, kompetensi dapat dipahami sebagai kapasitas individu yang mencerminkan integrasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memungkinkan seseorang mampu melaksanakan tugas secara efektif serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Budaya Kerja Islami

Budaya kerja Islami merupakan seperangkat nilai, norma, dan perilaku kerja yang berlandaskan ajaran Islam serta diimplementasikan dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Nilai-nilai tersebut mencakup amanah, kejujuran (*ṣidq*), profesionalisme (*itqān*), keadilan (*'adl*), tanggung jawab (*mas'uliyah*), kerja sama (*ta'awun*), serta orientasi ibadah dalam setiap pekerjaan. Berbeda dengan budaya kerja konvensional yang lebih menekankan efektivitas organisasi, budaya kerja Islami memandang pekerjaan sebagai bagian dari ibadah sehingga setiap aktivitas kerja tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada organisasi, tetapi juga kepada Allah SWT (Mukhsin Moh, 2017).

Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja Islami berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya kerja Islami mampu memperkuat hubungan antara kemampuan individu dan kesempatan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan (Anggraeni & Cahyono, 2023). Selain itu, budaya kerja Islami yang didukung oleh komunikasi yang efektif, pembaruan organisasi, dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Firawati et al., 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Daniel R. Denison menjelaskan bahwa budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui keterlibatan karyawan, konsistensi nilai, kemampuan adaptasi, serta kejelasan arah dan tujuan organisasi (Denison & Janovics, 2006).

Sejumlah penelitian empiris juga menunjukkan bahwa budaya kerja islami memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena budaya yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong kolaborasi dan produktivitas kerja (Tsai, 2011). Selain itu, budaya kerja islami yang kuat juga berperan sebagai mekanisme sosial yang mengarahkan perilaku karyawan sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas kinerja individu (Nikpour, 2017). Dengan demikian, budaya kerja dapat dipahami sebagai sistem nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku kerja anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat diukur melalui berbagai indikator seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi karena keberhasilan organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kinerja individu-individu yang bekerja di dalamnya.

Menurut Bernardin & Russell (2013), kinerja karyawan merupakan catatan hasil kerja yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditentukan. Sementara itu, Robbins & Judge (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi seperti kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, serta budaya organisasi yang berkembang dalam lingkungan kerja (Pradhan & Jena, 2017). Selain itu, kinerja yang tinggi juga berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang mendukung produktivitas dan kualitas kerja dalam organisasi (Koopmans et al., 2014). Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu yang mencerminkan kemampuan, komitmen, serta kontribusi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan

Dalam perspektif *Organizational Behavior Theory*, kinerja karyawan merupakan hasil interaksi antara perilaku individu dan sistem organisasi, termasuk kepemimpinan islami. Kepemimpinan Islami memiliki peran penting dalam mengarahkan perilaku, membangun motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi (Jati et al., 2024).

Kepemimpinan Islami merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing anggota organisasi berdasarkan prinsip-prinsip Al-Qur'an dan As-Sunnah. Seorang pemimpin Islami dituntut memiliki sifat *sidq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas) sehingga mampu menjadi teladan dalam menjalankan tugas organisasi (Mukhsin Moh, 2017; Rahmawati & Yuningsih, 2024).

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rahmawati dan Yuningsih (2024) menemukan bahwa penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami mampu meningkatkan kinerja melalui penguatan integritas dan tanggung jawab karyawan. Temuan tersebut didukung oleh Mukhsin Moh (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami mampu meningkatkan efektivitas organisasi, serta Jiatong et al. (2022) dan Hidayati et al. (2022b) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan dan terciptanya iklim organisasi yang kondusif.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan Islami dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

H1: Kepemimpinan islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kerangka *Organizational Behavior Theory*, kompetensi merupakan faktor internal individu yang secara langsung mempengaruhi perilaku kerja dan hasil kinerja. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Robbins, S. P., & Judge, 2017a).

Menurut Spencer & Spencer, kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang berkaitan dengan kinerja superior dalam pekerjaan. Individu dengan kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih optimal serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Spencer, L. M., & Spencer, 2013).

Secara empiris, kompetensi menunjukkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Dhia & Anata, 2024). Selain itu, (Arifin et al., 2023) penelitian lain menemukan bahwa kompetensi meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta kemampuan adaptasi karyawan (Arifin et al., 2023). Penelitian lain yang sama juga menegaskan bahwa kompetensi berkontribusi terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui penguatan budaya kerja (Jati et al., 2024).

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Kerja Islami

Dalam perspektif *Organizational Behavior Theory*, pemimpin Islami memiliki peran sentral dalam membentuk budaya kerja organisasi. Kepemimpinan Islami menentukan nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja (Robbins, S. P., & Judge, 2017).

Kepemimpinan Islami yang berlandaskan sifat *ṣidq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* mampu menjadi teladan dalam membangun budaya kerja yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, profesionalisme (*itqān*), kerja sama (*ta'āwun*), dan orientasi ibadah. Melalui keteladanan pemimpin, nilai-nilai tersebut diinternalisasikan dalam aktivitas kerja sehari-hari sehingga membentuk budaya kerja islami yang kuat dan berkelanjutan (Mukhsin Moh, 2017; Rahmawati & Yuningsih, 2024)

Secara empiris, kepemimpinan islami menunjukkan peran yang sangat penting dalam membentuk nilai dan arah organisasi (Sisca Harlena & Setyaningsih, 2025). Selain itu, penelitian lain menegaskan bahwa integrasi antara kepemimpinan islami dan budaya kerja

islami mampu memperkuat identitas organisasi serta meningkatkan efektivitas kerja (Yuliani & Hariyati, 2024).

H3 : Kepemimpinan islami berpengaruh positif terhadap budaya kerja islami.

Kompetensi terhadap Budaya Kerja Islami

Dalam kerangka *Organizational Behavior Theory*, budaya kerja islami tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh karakteristik individu, termasuk kompetensi karyawan. Karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap nilai organisasi serta mampu berkontribusi dalam membangun budaya kerja yang positif.

Kompetensi mendorong perilaku profesional, kolaboratif, dan adaptif yang menjadi dasar terbentuknya budaya kerja yang islami. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan secara simultan (Wijaya & Rahmawati, 2025). Selain itu, penelitian lain menegaskan bahwa kompetensi berperan dalam memperkuat budaya kerja islami yang pada akhirnya mendukung pencapaian kinerja organisasi (Jati et al., 2024).

H4 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap budaya kerja islami

Budaya Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan

Dalam perspektif *Organizational Behavior Theory*, budaya kerja merupakan faktor organisasi yang membentuk perilaku individu dalam mencapai kinerja yang optimal. Pada organisasi berbasis syariah, budaya kerja tidak hanya mengatur norma dan perilaku kerja, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai Islam seperti amanah, *sidq* (kejujuran), *itqān* (profesionalisme), *ta'awun* (kerja sama), *mas'uliyah* (tanggung jawab), dan orientasi ibadah. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga mendorong perilaku kerja yang produktif sekaligus sesuai dengan prinsip-prinsip Islam (Mukhsin Moh, 2017).

Budaya kerja islami yang kuat tidak hanya memengaruhi cara karyawan bekerja, tetapi juga meningkatkan keterlibatan, disiplin, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang terbentuk secara kolektif (Tsai, 2011). Penelitian lain menyatakan bahwa budaya kerja Islami mampu menciptakan pola perilaku kolektif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Asparida et al., 2019). Penegasan dari penelitian serupa, bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan outcome organisasi termasuk kinerja karyawan (Yuliani & Hariyati, 2024).

Lebih lanjut, Wijaya & Rahmawati (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang didukung oleh faktor kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh Jati et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya kerja Islami berperan sebagai mekanisme yang memperkuat kontribusi kompetensi terhadap kinerja individu. Dengan demikian, budaya kerja dapat dipandang sebagai faktor determinan dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian kinerja karyawan dalam organisasi.

H5 : Budaya kerja islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya Kerja Islami sebagai Mediator

Dalam perspektif Organizational Behavior Theory, perilaku karyawan merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu, perilaku pemimpin, dan lingkungan organisasi. Pada organisasi berbasis syariah, hubungan tersebut diwujudkan melalui Kepemimpinan Islami yang menginternalisasikan nilai-nilai Islam ke dalam Budaya Kerja Islami. Pemimpin tidak hanya berperan mengarahkan pekerjaan, tetapi juga menjadi teladan (*uswah hasanah*) dalam menerapkan nilai *sidq*, amanah, *tabligh*, dan *fathanah*, sehingga nilai-nilai tersebut berkembang menjadi budaya kerja yang dianut oleh seluruh anggota organisasi (Mukhsin Moh, 2017).

Budaya Kerja Islami dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam mampu membentuk lingkungan kerja yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, profesionalisme, kerja sama (*ta'awun*), dan orientasi ibadah. Ketika nilai-nilai tersebut terinternalisasi menjadi budaya organisasi, karyawan akan menunjukkan komitmen, disiplin, dan perilaku kerja yang lebih produktif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Secara empiris, Hamzah et al. (2021) menemukan bahwa *Islamic Work Values* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *job satisfaction*, yang selanjutnya meningkatkan *organizational commitment* dan *in-role performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam dalam organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, Ridlo et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa Budaya Kerja Islami merupakan mekanisme penting yang mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan Islami ke dalam perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami bahwa Kepemimpinan Islami tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, tetapi juga membentuk Budaya Kerja Islami yang kemudian mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

H6 : Budaya kerja islami memediasi pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan.

Dalam perspektif yang sama, perilaku karyawan dalam organisasi dipengaruhi oleh karakteristik individu, termasuk kompetensi, serta lingkungan organisasi yang tercermin dalam budaya kerja. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja memungkinkan karyawan menjalankan tugas secara efektif. Pada organisasi berbasis syariah, kompetensi tersebut akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila didukung oleh Budaya Kerja Islami yang menginternalisasikan nilai-nilai amanah, profesionalisme (*itqān*), kejujuran (*sidq*), tanggung jawab (*mas'uliyah*), dan kerja sama (*ta'āwun*) dalam setiap aktivitas kerja (Mukhsin Moh, 2017).

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mudah memahami, menerima, dan mengimplementasikan nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Melalui proses internalisasi tersebut, kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berkontribusi terhadap terbentuknya

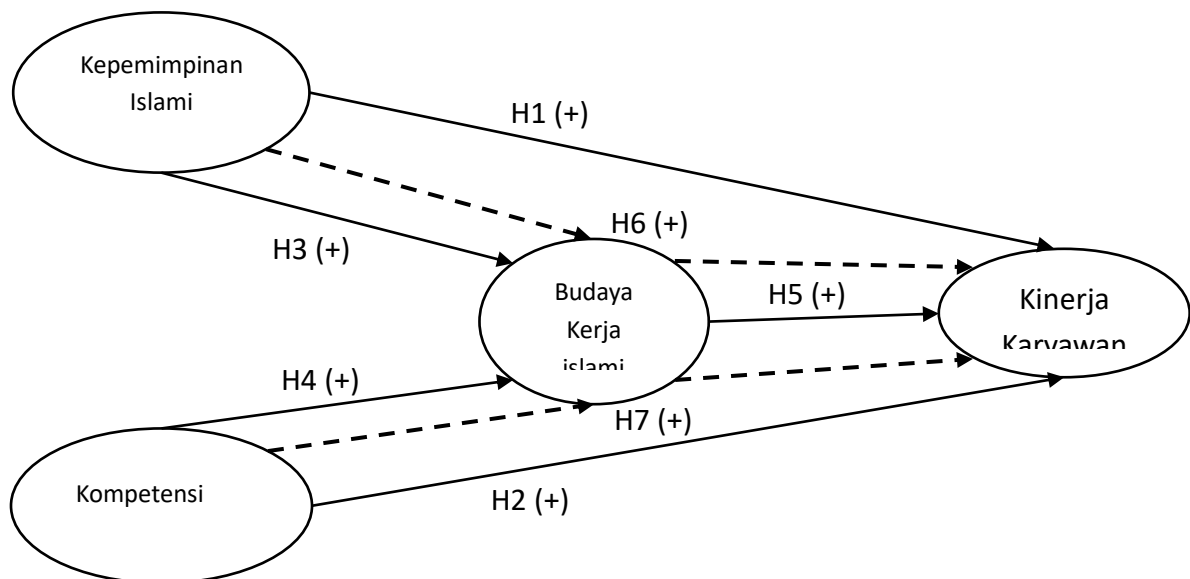
Budaya Kerja Islami yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan. Dengan demikian, budaya kerja menjadi mekanisme yang memperkuat kontribusi kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Secara empiris, Jati et al. (2024) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan didukung oleh budaya kerja organisasi yang kondusif. Hasil penelitian Wijaya dan Rahmawati (2025) juga menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, Hamzah et al. (2021) membuktikan bahwa internalisasi *islamic work values* mampu meningkatkan *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment* yang pada akhirnya berdampak pada in-role performance. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi akan memberikan dampak yang lebih optimal apabila didukung oleh budaya kerja yang menginternalisasikan nilai-nilai Islam dalam organisasi.

Dengan demikian, budaya kerja Islami dapat dipandang sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, karena kompetensi akan lebih optimal dalam meningkatkan kinerja apabila didukung oleh budaya kerja Islami yang kuat dan kondusif.

H7 : Budaya kerja islami memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

2.3 Model Penelitian



Gambar 2. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di 14 kantor perwakilan Inisiatif Zakat Indonesia dengan jumlah 141 karyawan. Kantor perwakilannya terdiri dari Sumatera Utara, Riau, Sumatera Barat, Bengkulu, Lampung, Palembang, Kalimantan Utara, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Jawa Timur, Jawa Tengah dan

Jogjakarta.

Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Nama Kantor Perwakilan	Jumlah Karyawan
2	Sumatera Utara	9
3	Sumatera Barat	9
4	Riau	10
5	Bengkulu	7
6	Lampung	10
7	Sumatera Selatan	8
8	Kalimantan Utara	7
9	Kalimantan Timur	14
10	Sulawesi Selatan	14
11	Sulawesi Tengah	7
12	Sulawesi Tenggara	7
13	Jawa Timur	13
14	Jawa Tengah	16
16	Jogjakarta	10
Jumlah		141

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan total sampling (sampling jenuh/sensus) yaitu teknik penentuan sampel ketika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah:

- Karyawan berstatus aktif dan bekerja di lembaga minimal 2 tahun;
- Bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil sehingga memungkinkan seluruh karyawan dijadikan responden, sekaligus memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan islami, kompetensi, dan budaya kerja islami terhadap kinerja karyawan di inisiatif zakat indonesia..

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui survei kuantitatif menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Instrumen penelitian mengadopsi skala terstandar dari penelitian sebelumnya yang telah tervalidasi secara empiris. Kuesioner disebarkan secara langsung ke responden melalui *link google form* dengan menjaga prinsip anonimitas dan kerahasiaan data.

3.3 Definisi Konsep dan Operasional

Tabel 2. Jumlah Defenisi Konsep dan Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	Referensi
Kepemimpinan Islami (X1)	Kepemimpinan Islami merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi bawahan	1. <i>Şidq</i> (kejujuran). 2. <i>Amanah</i> (dapat dipercaya dan bertanggung jawab). 3. <i>Tabligh</i> (komunikatif dan terbuka). 4. <i>Fathanah</i> (kompeten dan bijaksana).	(Mukhsin Moh, 2017), (Rahmawati & Yuningsih, 2024) & (Anggraeni

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	Referensi
	berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadis dengan mengedepankan sifat <i>sidq</i> (jujur), amanah (dapat dipercaya), <i>tabligh</i> (komunikatif), dan <i>fathanah</i> (cerdas) dalam mencapai tujuan organisasi.	5. Orientasi karyawan	& Cahyono, 2023)
Kompetensi (X2)	Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.	1. Penguasaan pengetahuan pekerjaan. 2. Keterampilan teknis dalam bekerja. 3. Sikap kerja profesional. 4. Pengalaman kerja yang relevan. 5. Kemampuan menyelesaikan masalah	Arifin et al. (2023; Jati et al., 2024; Wayan Bagia & Cipta, 2019)
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.	1. Kualitas hasil pekerjaan. 2. Kuantitas output kerja. 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas. 4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan. 5. Kemampuan bekerja sama	Dhia & Anata (2024; Ginting et al., 2024; Wijaya & Rahmawati, 2025)
Budaya Kerja Islami (Z)	Budaya Kerja Islami merupakan sistem nilai, norma, dan perilaku kerja yang berlandaskan ajaran Islam yang diwujudkan dalam aktivitas organisasi sehingga setiap pekerjaan dipandang sebagai bagian dari ibadah kepada Allah SWT.	1. <i>Amanah</i> (tanggung jawab). 2. <i>Šidq</i> (kejujuran). 3. <i>Itqān</i> (profesionalisme/kerja berkualitas). 4. <i>Ta'āwun</i> (kerja sama). 5. <i>Mujahadah</i> (kerja keras yang optimal)	(M. N. Hamzah et al., 2021); (Mukhsin Moh, 2017) & (Al-Ghozi & Fikri, n.d.)

3.4 Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis secara kuantitatif menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dan *bootstrapping* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.29. Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten, termasuk efek mediasi dan moderasi secara simultan. Uji validitas konvergen, reliabilitas konstruk, koefisien determinasi (R^2), serta uji hipotesis dilakukan untuk menguji kekuatan model dan signifikansi hubungan antar variabel. Uji

mediasi menggunakan rumus VAF (Ringle, 2015)

Analisa Outer Model (Model Pengukuran)

Analisis outer model bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara tepat. Proses evaluasi mencakup beberapa komponen berikut :

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai melalui nilai *factor loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria apabila memiliki nilai loading $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$. Namun, (Hair, 2014) menyatakan bahwa loading pada kisaran 0,60–0,70 masih dapat diterima pada penelitian yang bersifat eksploratif.

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dianalisis dengan menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT). Akar kuadrat AVE pada setiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Selain itu, nilai HTMT harus berada di bawah 0,85 (Ringle, 2015).

3. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk diukur berdasarkan nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, yang keduanya harus melebihi 0,70. CR dipandang lebih unggul daripada Alpha karena tidak dipengaruhi oleh jumlah item dan memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dalam konteks PLS (Hair, 2014).

4. Pemeriksaan Multikolinearitas

Pengujian *Variance Inflation Factor* (VIF) dilakukan untuk memastikan tidak terdapat gejala multikolinearitas antar indikator. Nilai VIF < 5 menunjukkan bahwa multikolinearitas tidak menjadi permasalahan (Hair, 2014).

Analisa Inner Model (Model Struktural)

Model struktural digunakan untuk memetakan hubungan kausal antar variabel laten sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Evaluasi inner model bertujuan untuk menilai kekuatan kemampuan prediktif serta signifikansi pengaruh antar konstruk. Dalam SEM-PLS, analisis model struktural dilakukan melalui beberapa tahap, meliputi pemeriksaan koefisien jalur (β), koefisien determinasi (R^2), pengujian hipotesis, dan pengujian mediasi. Seluruh pengujian dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* sesuai rekomendasi (Hair, 2014).

1. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien jalur mengukur arah serta besarnya pengaruh antar variabel dalam model struktural. Nilai *t-statistic* dan *p-value* dihitung melalui bootstrapping untuk menentukan tingkat signifikansi hubungan. Suatu hubungan dikategorikan signifikan apabila *p-value* $< 0,05$ atau *t-statistic* $> 1,96$ (Hair, 2014).

2. Koefisien Determinasi (R-Square / R^2)

R^2 menunjukkan derajat kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilainya diinterpretasikan sebagai berikut: 0,75 = kuat, 0,50 = moderat, dan 0,25 = lemah (Hair, 2014). Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

3. Ukuran Efek (f-Square / f^2)

Pengujian f^2 digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Kategorinya: 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, dan 0,35 = besar (Hair, 2014). Analisis ini penting agar tidak hanya mengetahui signifikansi pengaruh, tetapi juga besarnya efek secara kuantitatif.

4. Prediktabilitas Model (Q-Square / Q^2)

Kriteria interpretasinya yaitu $Q^2 > 0$ menunjukkan adanya *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 \leq 0$ menunjukkan tidak adanya kemampuan prediktif (Ringle, 2015). Pengujian ini penting mengingat pendekatan PLS-SEM berorientasi pada prediksi.

5. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan 5.000 proses *resampling*. Hasilnya berupa *p-value* dan *t-statistic* yang digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Kriteria signifikansi:

- $p\text{-value} < 0,05 \rightarrow$ signifikan
- $p\text{-value} \geq 0,05 \rightarrow$ tidak signifikan (Ringle, 2015)

Bootstrapping memberikan estimasi yang robust meskipun ukuran sampel relatif kecil.

Uji Mediasi

Besaran kekuatan mediasi dihitung menggunakan Variance Accounted For (VAF)

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

Interpretasi:

- $VAF > 80\% \rightarrow$ mediasi penuh
 - $20\% \leq VAF \leq 80\% \rightarrow$ mediasi parsial
 - $VAF < 20\% \rightarrow$ tidak ada mediasi
- (Ringle, 2015)