PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN *FUNDING* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DI INISIATIF ZAKAT INDONESIA (IZI)

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)

OLEH:

ABU DAUD
NPM: 2320030074

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025

PENGESAHAN TESIS

Nama : Abu Daud

Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030074

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manejemen Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Funding dengan *Employee Engagement* Sebagai variabel Moderating di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI)

Pengesahan Tesis:

Medan, Juni 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA	Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak

Diketahui:

Direktur	Ketua Program Studi
Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum	Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

PENGESAHAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN FUNDING DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI INISIATIF ZAKAT INDONESIA

ABU DAUD
NPM: 2320030074

Program Studi: Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Jum'at, 20 Juni 2025

Panitia Penguji

1. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si** — 1. .....
   Ketua
2. **Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA** — 2. .....
   Sekretaris
3. **Dr. Wiedyana Verawaty, S.T., M.M** — 3. .....
   Anggota

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN *FUNDING* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DI INISIATIF ZAKAT INDONESIA (IZI)

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.

2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.

3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.

4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.

5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 21 Juni 2025

Penulis

ABU DAUD

2320030074

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN *FUNDING* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DI INISIATIF ZAKAT INDONESIA (IZI)

ABU DAUD

NPM : 2320030074

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding* Dengan *Employee engagement* sebagai Variabel *Moderating* di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI). Untuk menguji dan menganalisis *Employee engagement* memoderasi pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan *Funding* di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI). Pendekatan penelitian menggunakan asosiatif kuantitatif. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala *Likert*. Adapun populasi penelitian ini yang berjumlah 83 karyawan *funding* di Kantor Perwakilan Inisisiatif Zakat Indonesia. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sebanyak 83 orang karyawan *funding*. Penelitian ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *funding*, semakin baik kompetensi, semakin baik pula kinerja mereka, yang menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan. Di sisi lain, kompensasi karyawan, yang mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, insentif, dan pembayaran terhadap bahaya, juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *funding*, semakin baik kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Namun, *employee engagement* tidak berhasil memoderasi pengaruh kompetensi maupun kompensasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan, menunjukkan bahwa engagement saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan faktor lain yang lebih signifikan.

Kata Kunci : Kompetensi, Kompensasi, Kinerja Karyawan *Funding*, *Employee engagement.*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCY AND COMPENSATION ON FUNDING EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A MODERATING VARIABLE AT INISIATIF ZAKAT INDONESIA (IZI)

ABU DAUD

NPM : 2320030074

The purpose of this research is to examine and analyze the influence of competence and compensation on the performance of funding employees, with employee engagement as a moderating variable at Inisiatif Zakat Indonesia (IZI). This study aims to assess how employee engagement moderates the relationship between competence and compensation on the performance of funding employees at IZI. The research employs a quantitative associative approach, utilizing a questionnaire as the research instrument. The measurement scale for the variables in this study is based on an ordinal scale using a likert scale. The population for this study consists of 83 funding employees at the IZI Representative Office, with a saturated sampling method employed, encompassing all 83 employees. Data analysis is conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS.3 software executed on a computer. The results indicate that competence has a significant impact on the performance of funding employees; as competence improves, so does their performance, highlighting the importance of training and development. Additionally, employee compensation, which includes direct compensation, indirect compensation, incentives, and hazard payments, also demonstrates a significant influence on the performance of funding employees. The better the compensation received, the higher the performance of employees in fulfilling their duties and responsibilities. However, employee engagement did not significantly moderate the effects of competence or compensation on employee performance, indicating that engagement alone is insufficient to enhance performance without the support of other more significant factors.

Keywords : Competency, Compensation, Funding Employee Performance, Employee engagement.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberi kesehatan, rahmat, hidayah dan karunia-nya kepada kita semua. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding* Dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel *Moderating* di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI)."**

Shalawat beriring salam peneliti persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesalkan program pendidikan Strata Dua (S2) yaitu untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam proses penyusunan Tesis ini, peneliti banyak menerima bantuan dari berbagai pihak.

Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah memberikan masukan dan bantuan kepada peneliti. Untuk itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Teristimewa untuk Ayah Alm Syamsu dan Ibunda tercinta Kasni, serta Mertua (Ayub dan Nuraini) yang selalu berdoa dan mensupport penulis selama mengikuti pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Istri tercinta Yosi Hermita, S.E., M.Ak dan putra tercinta Hanan Al Fatih Daud dan Hisyam Abdullah Daud yang selama ini menjadi penyemangat bagi penulis selama mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan tesis ini.
3. Seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiturial kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
4. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair, MBA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA selaku Dosen Pembimbing I Tesis yang telah melangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyusun tesis ini.
9. Ibu Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak selaku Dosen Pembimbing II Tesis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyusun tesis ini.

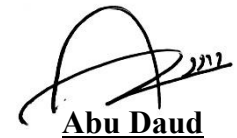
10. Terima kasih juga saya ucapakan kepada seluruh Pegawai dan Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Terima kasih juga kepada Sahabat-sahabat Stambuk 2023 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang membaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-nya kepada kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, 21 Juni 2025

Peneliti



Abu Daud
2320030074

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**

ASBTRACT ..... **ii**

KATA PENGANTAR ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **vi**

DAFTAR TABEL ..... **ix**

DAFTAR GAMBAR ..... **xi**

BAB 1 PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Identifikasi Masalah 12

1.3 Batasan Masalah 13

1.4 Rumusan Masalah 13

1.5 Tujuan Penelitian 14

1.6 Manfaat Penelitian 14

BAB 2 LANDASAN TEORI **16**

2.1 Kerangka Teoritis 16

2.1.1 Kinerja Karyawan *Funding* 16

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan *Funding* 16

2.1.1.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan *Funding* 17

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan *Funding* 18

2.1.2 Kompetensi 19

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi 19

2.1.2.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kompensasi 21
2.1.2.3 Indikator Kompetensi 22
2.1.3 Kompensasi 24
2.1.3.1 Pengertian Kompensasi 24
2.1.3.2 Tujuan Kompensasi 25
2.1.3.3 Jenis-jenis Kompensasi 27
2.1.3.4 Indikator Kompensasi 30
2.1.4 *Employee Engagement* 33
2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement* 33
2.1.4.2 Faktor-Faktor *Employee Engagement* 35
2.1.4.3 Indikator *Employee Engagement* 39
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan 41
2.3 Kerangka Konseptual 46
2.4 Hipotesis 51
BAB 3 METODE PENELITIAN 53
3.1 Pendekatan Penelitian 53
3.2 Definisi Operasional Variabel 53
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 55
3.4 Populasi dan Sampel 56
3.5 Teknik Pengumpulan Data 57
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas 59
3.6.1 Uji Validitas 59
3.6.2 Uji Reliabilitas 60
3.7 Teknik Analisis Data 61

3.7.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) 62

3.7.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*) 63

3.7.2.1 *R-Square*.....63

3.7.2.2 *F-Square*.....64

3.7.2.3 Pengujian Hipotesis.....65

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....66

4.1 Hasil Penelitian 66

4.1.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian 66

4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden 66

4.1.3 Deskripsi Data Responden 67

4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian 72

4.1.4.1 Kinerja Karyawan *Funding* (Y).....73

4.1.4.2 Kompetensi (X1) 75

4.1.4.3 Kompensasi (X2).....79

4.1.4.4 *Employee Engagement* (Z) 82

4.1.5 Hasil Pengujian SEM PLS 84

4.1.6 Hasil Uji Hipotesis 92

4.1 Pembahasan.....93

BAB 5 PENUTUP 102

5.1 Kesimpulan 102

5.2 Saran 103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penghimpunan IZI 2020 7

Tabel 1.2 Data Penghimpunan IZI 2021 8

Tabel 1.3 Data Penghimpunan IZI 2023 9

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 41

Tabel 3.1 Defenisi Operasional Variabel 54

Tabel 3.2 Rencana Waktu Penelitian 56

Tabel 3.3 Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian 57

Tabel 3.4 Skala *Likert* 58

Tabel 4.1 Data Distribusi Sampel Penelitian 67

Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin 68

Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Usia 69

Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan 70

Tabel 4.5 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja 71

Tabel 4.6 Skala Interval 73

Tabel 4.7 Skor Kuesioner Variable Kinerja Karyawan *Funding* (Y) 73

Tabel 4.8 Skor Kuesioner Variable Kompetensi (X1) 75

Tabel 4.9 Skor Kuesioner Variable Kompensasi (X2) 79

Tabel 4.10 Skor Kuesioner Variabel *Employee Engagement* (Z) 82

Tabel 4.11 *Outer Loading* 86

Tabel 4.12 *Average Variant Extracted (AVE)* 88

Tabel 4.13 *Composite Reliability* 89

Tabel 4.14 *Cronbach's Alpha* 89

Tabel 4.15 *R-Square* 90

Tabel 4.16 F- Square 91

Tabel 4.17 Uji Hipotesis 92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep 51

Gambar 3.1 Model PLS 64

Gambar 4.1 *Loading Factor* Model Pertama 85

Gambar 4.2 *Loading Factor* Model Kedua 86

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Data menunjukkan bahwa Indonesia memiliki populasi Muslim urutan kedua di dunia, dengan potensi zakat yang diperkirakan mencapai 327 triliun rupiah, realisasi penghimpunan dana zakat hingga saat ini masih belum optimal, dengan angka pengumpulan tidak mencapai 50% dari potensi yang ada (Hafidhudin, 2022). Hal ini menunjukkan adanya tantangan besar dalam *funding* zakat yang perlu diatasi oleh lembaga-lembaga zakat.

Organisasi pengelola zakat di Indonesia yang resmi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis berdasarkan fungsi dan struktur organisasinya (Olivia, 2021). Pertama, terdapat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), yang merupakan lembaga resmi pemerintah yang bertugas mengelola zakat secara nasional. BAZNAS memiliki tanggung jawab untuk mengumpulkan, mendistribusikan, dan mengawasi penggunaan zakat di seluruh Indonesia, serta memastikan bahwa pengelolaan zakat dilakukan secara transparan dan akuntabel (BASNAS, 2022).

Kedua, ada Lembaga Amil Zakat (LAZ), yang merupakan organisasi non-pemerintah yang juga berfungsi untuk mengumpulkan dan mendistribusikan zakat. Lembaga amil zakat ini sering kali memiliki program-program sosial yang lebih spesifik dan berfokus pada komunitas tertentu. Salah satunya adalah Inisiatif Zakat Indonesia (IZI), yang berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai program sosial dan ekonomi (Ahmad Fahmi Abdurrahman, 2019).

Secara struktural baik BAZNAS maupun LAZ memiliki jenis tingkatannya. Di BAZNAS ada BAZNAS RI, BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten atau Kota dan kemudian ada UPZ (Unit Pengumpul Zakat). Sedangkan di LAZ juga memiliki jenis tingkatan yang sama, ada LAZ Nasional, LAZ Provinsi, LAZ Kabupaten atau Kota dan dalam melakukan ekspansi memiliki kantor perwakilan dan kantor layanan di beberapa wilayah dan daerah. Salah satu LAZ yang menjadi objek penelitian penulis adalah Inisiatif Zakat Indonesia yang memiliki visi Menjadi Lembaga zakat professional, terpercaya yang menginspirasi, gerakan kebajikan dan pemberdayaan.

Selama ini, banyak organisasi pengelola zakat yang menghadapi tantangan dalam meningkatkan jumlah *funding* dana yang terkumpul. Faktor-faktor seperti kurangnya pemahaman masyarakat tentang pentingnya zakat, kurangnya inovasi dalam metode *funding*, dan minimnya promosi yang efektif dapat menghambat potensi zakat yang seharusnya dapat diperoleh. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya berfokus pada pengumpulan dana, tetapi juga pada edukasi dan pemberdayaan masyarakat. Dalam hal ini termasuk juga berlaku bagi LAZ IZI.

Dalam konteks pengelolaan zakat dan lembaga sosial keagamaan lainnya, istilah *funding* merujuk pada seluruh aktivitas strategis dan operasional yang dilakukan untuk memperoleh dukungan finansial dari donatur, baik individu, komunitas, maupun institusi. *Funding* tidak sekadar pengumpulan dana secara pasif, melainkan mencakup pendekatan aktif yang terencana, sistematis, dan berorientasi pada relasi jangka panjang dengan para pemberi dana. Menurut Setiawan dan Kartika, *funding* di lembaga zakat merupakan proses manajerial yang melibatkan strategi komunikasi, relasi donor, dan inovasi dalam pencapaian target penghimpunan.

Kegiatan ini menjadi fungsi vital karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan program-program sosial, kemanusiaan, dan pemberdayaan yang membutuhkan dukungan dana rutin dan berkelanjutan (Setiawan, E., & Kartika, 2021).

Bagian *funding* merupakan salah satu aspek vital dalam organisasi pengelola zakat, yang berfungsi sebagai sumber daya utama untuk mendukung program-program sosial. Organisasi pengelola zakat bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses *funding* dilakukan dengan efisien, transparan, dan akuntabel (Ramadhan et al., 2021).

Pengembangan strategi tergantung bagaimana kinerja karyawan di organisasi pengelola zakat bekerja, terutama karyawan *funding*. Kinerja karyawan *funding* sangat mempengaruhi efektivitas penghimpunan zakat. Karyawan *funding* berkualitas diharapkan mampu menghimpun dana zakat tersebut dengan baik dan transparan, sehingga kepercayaan masyarakat dapat terbangun (Azzahra et al., 2024). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja karyawan *funding* di organisasi pengelola zakat sering kali masih rendah akibat kurangnya kompetensi dan profesionalisme dalam pengelolaan zakat (Mahmudah & Asytuti, 2021).

Berbagai hasil penelitian sebelumnya memperkuat argumen bahwa kompetensi dan kompensasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi yang mencakup pengetahuan teknis, keterampilan interpersonal, dan sikap profesional sangat diperlukan dalam menjalankan fungsi strategis sebagai karyawan *funding*, karena mereka menjadi ujung tombak dalam menjalin relasi dengan donatur dan mencapai target penghimpunan dana.

Menurut hasil penelitian oleh Akbar Firmansyah (Akbar Firmansyah, 2024), kompetensi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada lembaga sosial keagamaan, termasuk dalam aspek penghimpunan dana. Demikian pula, kompensasi yang layak terbukti mampu mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Namun demikian, pengaruh dari kompetensi dan kompensasi tersebut akan lebih kuat apabila karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi. Keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan memungkinkan karyawan memaksimalkan potensi kompetensinya dan merespon kompensasi dengan perilaku kerja yang positif.

Kompetensi karyawan *funding* meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang baik berhubungan positif dengan kinerja karyawan *funding*, dan organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi karyawan *funding* akan lebih efektif dalam menghimpun dana zakat (Gomes, 2003). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan *funding* di organisasi pengelola zakat.

Salah satu cara untuk mendefinisikan kompetensi adalah sebagai keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan mengemudi seseorang dan meningkatkan produktivitas seseorang ke tingkat yang lebih tinggi . Namun menurut Spencer dan Spencer, " kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang terkait dengan kinerja yang efektif dan/atau unggul yang mengacu pada kriteria dalam suatu pekerjaan atau situasi" (Spencer, L. M., & Spencer, 2013). Pandangan tersebut menjelaskan bahwa kompetensi seseorang merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan.

Karyawan yang mempunyai kompetensi tingkat tinggi , seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diberikan kepadanya senantiasa terpacu untuk bekerja secara efisien, efektif , dan lebih produktif . Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan menjadi lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya , karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut, baik finansial maupun sumber daya manusia .

Selain kompetensi, kompensasi yang memadai juga berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan *funding*. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga manfaat lainnya yang dapat meningkatkan motivasi kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2017).Penelitian menunjukkan bahwa sistem penggajian yang adil, transparan, dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan (Salsabila, 2024).

Employee engagement atau keterikatan karyawan menjadi variabel penting yang dapat mempengaruhi hubungan antara kompetensi, kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*. Keterikatan karyawan yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Kahn, 1990). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Fakhri et al., 2020).

Employee engagement menjadi jembatan antara kompetensi dan kompensasi. Ketika karyawan merasa bahwa keahliannya dihargai dan diberi imbalan yang sesuai, maka keterlibatan emosional dan kognitif mereka terhadap organisasi akan meningkat. Karyawan yang engaged cenderung lebih loyal, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi dan misi organisasi. Sebaliknya, disengagement

menjadi akar dari banyak persoalan seperti absensi tinggi, turnover, hingga penurunan produktivitas.

Dalam konteks ini, organisasi pengelola zakat perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Mengingat tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan zakat, pendekatan yang holistik dan berorientasi pada peningkatan kompetensi, kompensasi dan *employee engagement* harus menjadi prioritas (Hafidhudin, 2022).

Melihat dan mencermati Visi dan Misi, Inisiatif Zakat Indonesia membutuhkan kompetensi karyawan *funding* yang berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi. karyawan *funding* yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan jumlah *funding* organisasi bisa terus dilakukan. Kompetensi karyawan *funding* merupakan hal penting yang harus di perhatikan oleh organisasi untuk mencapai visi organisasi dan misi penghimpunan dana (*funding*).

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan, penulis menemukan fenomena empirik yang terjadi di Inisiatif Zakat Indonesia yakni rendahnya kinerja karyawan *funding* di 16 kantor perwakilan di Inisiatif Zakat Indonesia dalam 3 tahun, data yang ada diambil mulai dari tahun 2020 sampai dengan 2023.

Secara Akumulasi dari 16 kantor perwakilan tidak memenuhi keinginan Lembaga yakni tidak tercapainya target *funding* 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 tabel berikut:

Tabel 1.1
Data Penghimpunan IZI 2021

No	Kantor Perwakilan	Tahun 2021		
		Target	Realisasi	%
1	Sumatera Selatan	1,200,000,000	828,829,752	69%
2	Bengkulu	2,000,000,000	1,489,450,264	74%
3	Kalimantan Utara	2,000,000,000	1,326,004,121	66%
4	Sulawesi Tenggara	3,000,000,000	2,167,931,460	72%
5	Sulawesi Tengah	3,000,000,000	1,284,273,281	43%
6	Sumatera Utara	2,300,000,000	1,712,203,608	74%
7	Banten	3,000,000,000	2,941,739,046	98%
8	Sumatera Barat	2,800,000,000	2,519,479,460	90%
9	Riau	3,500,000,000	3,282,002,779	94%
10	Yogyakarta	3,000,000,000	2,900,086,179	97%
11	Lampung	5,000,000,000	2,578,353,445	52%
12	Sulawesi Selatan	6,000,000,000	5,454,348,481	91%
13	Kalimantan Timur	6,000,000,000	5,965,426,168	99%
14	Jawa Timur	6,700,000,000	6,555,275,925	98%
15	Jawa Barat	7,500,000,000	9,120,780,540	122%
16	Jawa Tengah	8,000,000,000	8,098,523,040	101%
Total		**65,000,000,000**	**58,224,707,549**	**90%**

Sumber: Data Penghimpunan IZI 2021

Dari tabel di atas menunjukkan data penghimpunan Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) untuk tahun 2021, yang mencakup target dan realisasi pengumpulan dana dari 16 kantor perwakilan di seluruh Indonesia. Dari total target sebesar 65 miliar rupiah, realisasi yang tercapai adalah sekitar 58,2 miliar rupiah, dengan persentase pencapaian keseluruhan mencapai 90%. Beberapa daerah, seperti Jawa Barat dan Banten, menunjukkan pencapaian yang signifikan dengan persentase melebihi 100%, sementara Sulawesi Tengah mencatat pencapaian terendah dengan hanya 43% dari target yang ditetapkan.

Tabel 1.2
Data Penghimpunan IZI 2022

No	Kantor Perwakilan	Tahun 2022		
		Target	Realisasi	%
1	Sumatera Selatan	1,650,000,000	935,047,009	57%
2	Bengkulu	2,310,000,000	1,813,535,782	79%
3	Kalimantan Utara	2,310,000,000	1,445,089,488	63%
4	Sulawesi Tenggara	3,300,000,000	1,828,914,555	55%
5	Sulawesi Tengah	2,750,000,000	1,217,458,926	44%
6	Sumatera Utara	3,025,000,000	1,850,019,003	61%
7	Banten	4,125,000,000	2,915,538,086	71%
8	Sumatera Barat	4,125,000,000	2,732,011,748	66%
9	Riau	4,730,000,000	3,649,588,483	77%
10	Yogyakarta	4,125,000,000	3,186,817,608	77%
11	Lampung	4,125,000,000	4,817,176,183	117%
12	Sulawesi Selatan	7,425,000,000	5,745,793,150	77%
13	Kalimantan Timur	7,975,000,000	6,123,885,231	77%
14	Jawa Timur	9,075,000,000	7,178,629,811	79%
15	Jawa Barat	10,725,000,000	9,636,426,752	90%
16	Jawa Tengah	10,725,000,000	9,148,710,996	85%
Total		**82,500,000,000**	**64,224,642,811**	**78%**

Sumber: data Penghimpunan IZI 2022

Dari tabel di atas menunjukkan data penghimpunan Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) untuk tahun 2022, yang mencakup target dan realisasi pengumpulan dana dari 16 kantor perwakilan di Indonesia. Dari total target sebesar 82,5 miliar rupiah, realisasi yang tercapai adalah sekitar 64,2 miliar rupiah, dengan persentase pencapaian keseluruhan mencapai 78%. Beberapa daerah, seperti Lampung, menunjukkan keberhasilan yang luar biasa dengan pencapaian 117%, sementara Sulawesi Tengah mencatat pencapaian terendah dengan hanya 44% dari target yang ditetapkan.

Tabel 1.3
Data Penghimpunan IZI 2023

No	Kantor Perwakilan	Tahun 2023		
		Target	Realisasi	%
1	Sumatera Selatan	1,500,000,000	1,299,868,900	87%
2	Bengkulu	2,300,000,000	1,834,641,199	80%
3	Kalimantan Utara	2,100,000,000	1,257,731,099	60%
4	Sulawesi Tenggara	2,200,000,000	2,763,010,203	126%
5	Sulawesi Tengah	2,000,000,000	1,296,101,125	65%
6	Sumatera Utara	2,500,000,000	2,807,009,976	112%
7	Banten	3,500,000,000	2,940,791,854	84%
8	Sumatera Barat	3,500,000,000	2,801,138,019	80%
9	Riau	4,100,000,000	3,490,127,942	85%
10	Yogyakarta	3,500,000,000	3,788,191,292	108%
11	Lampung	4,700,000,000	5,881,720,098	125%
12	Sulawesi Selatan	7,100,000,000	4,352,275,510	61%
13	Kalimantan Timur	7,500,000,000	7,356,236,845	98%
14	Jawa Timur	8,500,000,000	5,871,636,722	69%
15	Jawa Barat	10,000,000,000	8,193,117,730	82%
16	Jawa Tengah	10,000,000,000	9,832,807,855	98%
Total		**75,000,000,000**	**65,766,406,369**	**88%**

Sumber: Data Penghimpunan IZI 2023

Dari data di atas menunjukkan data penghimpunan Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) untuk tahun 2023, yang mencakup target dan realisasi pengumpulan dana dari 16 kantor perwakilan di seluruh Indonesia. Dari total target sebesar 75 miliar rupiah, realisasi yang tercapai adalah sekitar 65,8 miliar rupiah, dengan persentase pencapaian keseluruhan mencapai 88%. Beberapa daerah, seperti Sulawesi Tenggara dan Lampung, menunjukkan pencapaian yang sangat baik, masing-masing dengan persentase 126% dan 125% dari target yang ditetapkan. Sebaliknya, Sulawesi Selatan mencatat pencapaian terendah dengan hanya 61%.

Secara keseluruhan dari data penghimpunan Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) dari tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan fluktuasi dalam target dan realisasi yang mencerminkan dinamika pengumpulan dana. Pada tahun 2021, total target ditetapkan

sebesar 65 miliar rupiah dengan realisasi mencapai 58,2 miliar rupiah, menghasilkan pencapaian 90%. Tahun berikutnya, target meningkat menjadi 82,5 miliar rupiah, namun realisasi hanya mencapai 64,2 miliar rupiah, menghasilkan penurunan persentase pencapaian menjadi 78%. Pada tahun 2023, meskipun target kembali menurun menjadi 75 miliar rupiah, realisasi mengalami peningkatan menjadi 65,8 miliar rupiah, dengan persentase pencapaian meningkat kembali menjadi 88%.

Selanjutnya data pengamatan di lapangan dan diskusi internal di lingkungan IZI, ditemukan bahwa salah satu penyebab utama rendahnya kinerja *funding* terletak pada aspek sumber daya manusia, khususnya yang berada di divisi penghimpunan dana *(funding)*. Tim *funding* sebagai garda terdepan dalam membangun kepercayaan publik dan menjalin relasi dengan para donatur, menjadi aktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan penghimpunan dana.

Namun demikian, terdapat indikasi bahwa kinerja tim *funding* belum optimal karena dipengaruhi oleh beberapa faktor mendasar. Di antaranya adalah kompetensi personal masih rendah, sistem kompensasi yang tidak kompetitif, dan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang masih belum dikelola secara maksimal. Ketiga faktor ini memiliki keterkaitan langsung terhadap motivasi kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugasnya sebagai penghimpun dana.

Kompetensi merupakan fondasi utama dalam pelaksanaan tugas profesional, termasuk dalam bidang *funding*. Tim *funding* yang kompeten tidak hanya menguasai teknik komunikasi dan negosiasi, tetapi juga memiliki pemahaman yang baik tentang produk, dinamika sosial, dan strategi pemasaran sosial. Sayangnya, tidak semua

karyawan *funding* IZI memiliki latar belakang pelatihan atau pendidikan yang mendukung peningkatan kompetensi tersebut secara berkelanjutan.

Di sisi lain, sistem kompensasi menjadi faktor penting yang dapat mendorong atau justru menghambat motivasi kerja, namun justru kompensasi di IZI masih belum memenuhi standar yang diinginkan karyawan dan yang ditetapkan oleh pemerintah . Ketika kompensasi tidak sebanding dengan beban kerja dan risiko lapangan yang dihadapi oleh karyawan *funding*, maka akan muncul ketidakpuasan dan penurunan semangat kerja. Kondisi ini diperparah jika tidak terdapat skema penghargaan berbasis kinerja *(performance-based reward)* yang adil dan transparan.

Tingkat keterlibatan karyawan *(employee engagement)* di IZI juga masih rendah, sehingga pencapaian kinerja penghimpunan dana belum optimal. Karyawan tidak merasa dihargai, tidak diberikan ruang untuk berkontribusi, dan tidak memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi. Beberapa penyebab rendahnya engagement dikarenakan kurangnya komunikasi internal, kepemimpinan yang tidak partisipatif, atau budaya kerja yang tidak mendukung.

Fenomena ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja penghimpunan dana di IZI tidak dapat dilepaskan dari upaya perbaikan dan penguatan pada aspek kompetensi, kompensasi, dan engagement. Ketiga variabel ini harus dilihat sebagai satu kesatuan sistemik yang saling memengaruhi dan membentuk iklim kerja yang produktif.

Secara keseluruhan, faktor-faktor tersebut menunjukkan perlunya perhatian yang lebih dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan yang efektif, menyediakan kompensasi yang kompetitif, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir,

sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai target *funding* lembaga. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan *funding* dapat tercapai, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi dalam mengumpulkan dana zakat.

Berdasarkan fakta teoritis dan empiris yang ada, maka peneliti berkeinginan dan merasa tertarik untuk membahas penelitian dengan judul: **"Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding* Dengan *Employee engagement* sebagai Variabel *Moderating* Di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI)".**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka terdapat berbagai permasalahan yang teridentifikasi sebagai berikut :

1. Penurunan kinerja karyawan, hal ini terlihat dari karyawan yang kurang berkomitmen dan memiliki tingkat keterikatan yang rendah menunjukkan penurunan kinerja dan produktivitas. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas penghimpunan dana.
2. Rendahnya kompetensi karyawan, hal ini terdapat indikasi bahwa karyawan mengalami kekurangan dalam kompetensi, yang disebabkan oleh minimnya pengalaman kerja dan kurangnya pelatihan yang terstruktur. Keterbatasan anggaran dan perhatian dari lembaga terhadap pengembangan karyawan berkontribusi pada masalah ini.
3. Kompensasi yang tidak kompetitif hal ini terlihat dari imbalan yang diberikan kepada karyawan tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan atau

standar industri yang berlaku. Hal ini dapat mengakibatkan motivasi yang rendah dan keterlibatan yang kurang dari karyawan dalam proses penghimpunan dana.

4. Keterlibatan karyawan *(employee engagement)* masih lemah seperti karyawan merasa belum dihargai, belum diberikan ruang untuk berkontribusi, dan belum memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, tidak semua masalah dapat teridentifikasi dan dapat diteliti karena keterbatasan peneliti mengenai waktu dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti, oleh karena itu peneliti membatasi hanya pada variabel yang diajukan dan lokasi di 16 Kantor Perwakilan Inisiatif Zakat Indonesia karyawan bagian *funding*.

1.4 Rumusan Masalah

Untuk menjelaskan permasalahan sebagai landasan dalam penelitian ini, peneliti menguraikan permasalahan sebagai berikut

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia?
3. Apakah *employee engagement* memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia?

4. Apakah *employee engagement* memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Inisiatif Zakat Indonesia?

1.5 Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang diharapkan dicapai oleh peneliti ketika melakukan penelitian salah satunya agar dapat dijadikan sebagai referensi bagi objek yang diteliti dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.
3. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.
4. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang memerlukan. Adapun manfaat yang diharapkan tersebut adalah :

1. Secara Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi, sumber dan informasi serta sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan

dengan kompetensi, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan *funding*.

2. Secara Praktis
   a) Memberikan wawasan tentang penelitian yang bersifat ilmiah mengenai kompetensi, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan *funding*.
   b) Menjadi bahan pertimbangan dalam mengadakan penelitian serupa khususnya mengenai kompetensi, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan *funding*.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Kinerja Karyawan *Funding*

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan *Funding*

Kinerja karyawan *funding* merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia di suatu perusahaan berperan dalam kemajuan organisasi, terutama pada bagian pendanaan (*funding*). Potensi sumber daya manusia yang berkinerja dengan baik sangat memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia terarah harus dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya melalui berbagai kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Selain itu, dengan kesadaran dan keseriusan karyawan dalam menjalankan tugasnya sebagai individu maka kinerjanya akan meningkat.

Menurut (Mangkunegara, 2009) menunjukkan bahwa kinerja adalah mutu kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya potensi dalam setiap diri karyawan, yaitu berupa kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai, V. & Sagala, 2011). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan

adalah tingkat pencapaian kerja yang diperoleh karyawan pada periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan *Funding*

Umar (dalam Sakiman, 2019), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan (kualitas kerja), sebuah proses yang merespon kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme yang memberikan mereka kesempatan penuh untuk merencanakan kehidupan kerja mereka.
2. Inisiatif, suatu ide atau sekumpulan gagasan, metode, dan pendekatan mengenai suatu aspek tertentu yang memerlukan perhatian dan pengembangan gagasan terhadap sesuatu yang membutuhkan pembaharuan.
3. Kerja sama karyawan merupakan kontributor yang sejajar dalam kinerja proses manajemen. Hal ini dikarenakan karyawan harus aktif dan penuh perhatian untuk dapat menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan informasi yang diberikan, sehingga keterlibatannya akan menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab.
4. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu melalui analisis pekerjaan, akan dapat ditentukan apakah seseorang menganggap pekerjaannya sangat rumit atau sangat sederhana.
5. Tanggung jawab, dapat didefinisikan sebagai hasil yang harus dicapai atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan suatu program atau kegiatan.
6. Komunikasi dan berinteraksi merupakan bagian terpenting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi.

Menurut pendapat Keith Davis (dalam Sakiman, 2019) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan *(ability)* secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)* artinya bahwa pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) serta genius dan memiliki pendidikan yang memadai untuk melaksanakan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal.
2. Motivasi (*motivation*) merupakan faktor-faktor yang mengacu pada sikap dan gaya kepemimpinan seseorang dalam hubungannya dengan lingkungan kerja.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan *Funding*

Aspek-aspek kinerja karyawan menurut Koopmans (Koopmans et al., 2012) kinerja individu dapat diukur melalui 3 (tiga) aspek yaitu:

1. Kinerja tugas (*task performance*). Diartikan sebagai kapasitas atau kemampuan individu untuk melakukan tugas utama atau tugas teknis yang diberikan kepadanya, seperti kemampuan manajemen perencanaan kinerja, orientasi pada hasil, prioritas pada pekerjaan, dan kemampuan memanfaatkan waktu dan usaha dalam bekerja.
2. Kinerja kontekstual (*contextual performance*). Diartikan sebagai perilaku positif yang dapat mendukung iklim kerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan jawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan kerja tim , kemampuan komunikasi, kreativitas dan inisiatif kerja, metode kerja, dan pelatihan pegawai baru.

3. Perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*). Didefinisikan sebagai perilaku yang bersifat negatif dan bertolak belakang/ kontraproduktif terhadap iklim pekerjaan. Karena perilaku ini cenderung ke arah negatif, maka perilaku ini cenderung bertentangan dengan budaya kerja dan dapat menghambat produktivitas. Seperti *off task behavior, complaining,* kerja asal-asalan, ketidak pedulian akan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, serta kegemaran dengan budaya konflik.

Menurut Rivai dan Sagala mengenai aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokan menjadi (Rivai, V. & Sagala, 2011):

1. Kemampuan teknis. Diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, teknik, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual. Diartikan sebagai kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan kepatuhan gerak bidang masing-masing unit dalam bidang operasional bisnis secara komprehensif.
3. Kemampuan hubungan interpersonal. Diartikan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menginspirasi karyawan, dan membina hubungan positif antar karyawan.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi memiliki kata dasar kompeten yang berarti cakap, mampu dan atau terampil. Menurut Robert A. Roe (dalam Inova et al., 2019) menjelaskan tentang pengertian kompetensi: Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk

melaksanakan tugas, kewajiban, atau peran secara memadai. Kompetensi memadukan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai pribadi, dan sikap. Kompetensi dibangun atas pengetahuan dan keterampilan serta diperoleh melalui pengalaman kerja dan pembelajaran melalui praktik.

Salah satu cara untuk mendeskripsikan kompetensi adalah sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas ke tugas yang lainnya. Kompetensi mengintegrasikan keterampilan-keterampilan, pengetahuan, nilai pribadi , dan sikap-sikap. Kompetensi adalah kemampuan kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang berasal dari pengalaman dan pendidikan melalui pekerjaan.

Kompetensi itu sendiri berasal dari bahasa inggris *competency* yang memiliki pengertian dasar kemampuan atau kecakapan. Secara lebih luas, pengertian kompetensi dijelaskan oleh Johnson (Sanjaya, 2013), yaitu pendekatan logis untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada kondisi yang diharapkan, yang mencakup keterampilan pribadi, profesional , keterampilan sosial.

Menurut penelitian Spencer (Moeheriono, 2012), kompetensi adalah hal dasar yang berhubungan dengan pekerjaan pribadi atau hubungan sebab akibat atau karakteristik dasar pribadi sebagai kriteria kausal, dapat digunakan sebagai acuan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan landasan dasar bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam hal ini berkenaan dengan hal tersebut, karyawan harus terus menerus berlatih agar memperoleh ilmu dan standar kompetensi yang terkait dengan bidang pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas sesuai sikap, pengetahuan dan keterampilan yang selaras dengan aturan kerja yang berlaku di organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Kompetensi

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Wibowo (Wibowo, 2012) adalah:

1. Keyakinan dan nilai-nilai, yaitu Persepsi individu terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku yang ditampilkannya.
2. Keterampilan, yaitu kemampuan dalam menjalankan peran tertentu merupakan bagian penting dari berbagai jenis kompetensi. Peningkatan keterampilan yang secara langsung berkaitan dengan kompetensi individu tidak hanya berdampak positif terhadap pengembangan personal, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi.
3. Pengalaman, yaitu unsur penting dalam membentuk kompetensi, karena banyak jenis keahlian membutuhkan praktik langsung seperti kemampuan mengorganisasi individu, berkomunikasi di hadapan publik, serta menyelesaikan berbagai permasalahan secara efektif.
4. Karakteristik kepribadian. Karakteristik kepribadian turut membentuk kemampuan manajerial dan profesional dalam menguasai berbagai jenis kompetensi, seperti keterampilan menyelesaikan konflik, kepedulian interpersonal, kolaborasi tim, kemampuan memengaruhi orang lain, hingga menjalin relasi yang efektif..
5. Motivasi, yaitu elemen penting dalam kompetensi yang bersifat dinamis dan

dapat ditingkatkan melalui berbagai pendekatan, seperti pemberian dorongan, penghargaan atas kinerja, serta perhatian dan pengakuan dari atasan. Ketika seorang manajer mampu menyelaraskan motivasi individu karyawan dengan tujuan organisasi, hal ini seringkali berdampak pada peningkatan berbagai kompetensi yang berkontribusi terhadap kinerja kerja

6. Isu emosional. Faktor emosional sering kali menjadi penghalang dalam pengembangan kompetensi, karena emosi negatif yang tidak dikelola dengan baik dapat membatasi kemampuan individu dalam menguasai keterampilan tertentu secara optimal.
7. Kemampuan intelektual, seperti berpikir konseptual dan analitis, merupakan fondasi penting dalam penguasaan berbagai kompetensi. Meskipun kompetensi ini sangat bergantung pada kapasitas kognitif individu, pengalaman kerja yang terus berkembang dapat secara signifikan memperkuat kemampuan tersebut dalam konteks profesional
8. Budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk dan mempengaruhi tingkat kompetensi sumber daya manusia dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi.

Dari komponen di atas dapat dikelompokkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan yaitu kemampuan intelektual, ketrampilan (*skill*), dan sikap yang meliputi keyakinan, karakter pribadi, motivasi, dan isu emosional.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi

Menurut Moeheriono secara rinci terdapat lima aspek kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moeheriono, 2012), yaitu sebagai berikut:

1. *Task skills*, adalah kemampuan melaksanakan tugas sesuai standar di tempat kerja.
2. *Task management skills,* adalah kemampuan untuk menangani berbagai tugas berbeda yang muncul selama bekerja.
3. *Contingency management skills*, adalah kemampuan memberikan tindakan yang cepat dan akurat ketika suatu masalah muncul dalam proses kerja.
4. *Job role environment skills,* adalah kemampuan untuk bekerja bersama-sama dan membina lingkungan kerja yang positif.
5. *Transfer skills,* adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru.

Aspek-aspek kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam (Sutrisno, 2014) terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives*. Yaitu sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, individu memiliki konsistensi untuk berprestasi untuk mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan serta mengharapkan umpan balik untuk meningkatkan diri.
2. *Traits.* Yaitu watak yang membuat orang berperilaku, atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, stres, ketabahan, percaya diri, dan pengendalian diri.
3. *Self concept.* Yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk memahami bagaimana nilai seseorang, dan hal apa yang membuat seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, Seseorang yang dianggap sebagai pemimpin harus memiliki rasa

kepemimpinan yang kuat karena mereka secara alami mampu memimpin orang lain.

4. *Knowledge*. Yaitu informasi bahwa setiap orang memiliki mengenai topik tertentu. Pengetahuan adalah keterampilan yang komprehensif. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skill.* Yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Misalnya seorang *desk relationship officer* harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kompetensi antara lain *motives*, *traits, self concept, knowledge, task skills*, *task management skills, contingency management skills, job role environment skill* dan *transfer skill*.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Henry Simamora (2014), kompensasi *(compensation)* meliputi keseimbangan finansial dan nirwujud serta tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pembayaran atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Menurut Hasibuan kompensasi adalah sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh organisasi, berupa uang atau barang yang diberikan kepada karyawan baik secara langsung atau tidak langsung (Hasibuan, 2016). Sedangkan menurut Mondy (2013), gaji adalah seluruh jumlah kompensasi yang diterima karyawan sebagai pembayaran atas layanan yang mereka berikan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Panggabean (dalam Sutrisno, 2014) bahwa kompensasi adalah memberikan penghargaan kepada karyawan dengan cara apapun sebagai tanggapan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah Apa yang didapat karyawan sebagai ganti kerjanya, baik itu perjam upah atau gaji secara berkala, biasanya departemen sumber daya manusia yang mengelola kompensasi karyawan ini.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (Hasibuan, 2016) antara lain:

1. Ikatan kerjasama. Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, di mana karyawan berkewajiban menjalankan tugas secara optimal, sementara pihak pemberi kerja bertanggung jawab memberikan imbalan sesuai perjanjian yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Kepuasan kerja. Dengan pemberian kompensasi memungkinkan karyawan

untuk memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, serta harga diri mereka, yang pada gilirannya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja terhadap posisi yang mereka emban.

3. Pengadaan efektif. Jika Program kompensasi yang dirancang secara kompetitif dapat mempermudah perusahaan dalam menarik dan merekrut calon karyawan yang berkualitas..
4. Motivasi merupakan elemen krusial yang mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berperan penting karena dapat menentukan tingkat produktivitas karyawan. Tanpa dorongan motivasional yang kuat dari para pekerja untuk berkontribusi terhadap kepentingan perusahaan, maka pencapaian tujuan organisasi akan sulit terwujud.
5. Stabilitas karyawan. Dengan penerapan program kompensasi yang adil, layak, dan kompetitif secara eksternal dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dalam organisasi. Ketika karyawan merasa memperoleh imbalan yang setimpal, tingkat pergantian karyawan (turnover) cenderung menurun, sehingga keberlangsungan sumber daya manusia menjadi lebih terjaga..
6. Disiplin. Dengan pemberian kompensasi yang memadai dapat mendorong peningkatan disiplin kerja di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai secara layak, mereka cenderung lebih patuh terhadap aturan dan ketentuan organisasi, serta menunjukkan perilaku kerja yang lebih tertib dan bertanggung jawab.
7. Pengaruh serikat buruh. Dengan pelaksanaan program kompensasi yang optimal berpotensi meredam intervensi atau tekanan dari serikat pekerja,

karena kebutuhan dan kepentingan karyawan telah terpenuhi dengan baik. Dalam kondisi demikian, karyawan cenderung lebih fokus pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja..

8. Pengaruh pemerintah. Apabila skema kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan selaras dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan, termasuk pemenuhan upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah, maka potensi intervensi atau campur tangan dari otoritas negara dapat diminimalkan. Kepatuhan terhadap regulasi ini turut menciptakan iklim hubungan industrial yang lebih stabil dan harmonis..

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki sejumlah tujuan strategis, antara lain membangun hubungan kerja yang formal antara perusahaan dan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mempermudah proses rekrutmen tenaga kerja yang kompeten, mendorong motivasi kerja, menjaga stabilitas tenaga kerja, memperkuat kedisiplinan, mengurangi dominasi serikat pekerja, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi pada dasarnya terbagi menjadi dua kategori, kompensasi finansial dan bukan finansial. Ada juga kompensasi langsung dan tidak langsung untuk kompensasi finansial. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan kerja.

1. Kompensasi yang berbentuk finansial

   Kompensasi finansial menurut (Dessler, 2015): Pertama kompensasi finansial yang diberikan secara langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan

bonus. Dan yang kedua adalah kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

2. Kompensasi yang berbentuk non finansial

Menurut Mondy (Mondy, 2013), kompensasi non finansial adalah kepuasan seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis atau lingkungan fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai simbol status, sedangkan untuk kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

Menurut Mondy (Mondy, 2013), kompensasi non-finansial merujuk pada kepuasan yang diperoleh individu bukan dari imbalan materi, melainkan dari aspek-aspek intrinsik pekerjaan maupun kondisi lingkungan kerja, baik secara psikologis maupun fisik, yang memberikan rasa nyaman dan penghargaan terhadap keberadaannya dalam organisasi. Selanjutnya, kompensasi non-finansial dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yakni kompensasi yang berkaitan langsung dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri serta kompensasi yang berhubungan dengan kondisi atau lingkungan kerja tempat individu menjalankan tugasnya. Kompensasi non-finansial yang

terkait dengan aspek pekerjaan mencakup berbagai hal, seperti kebijakan perusahaan yang sehat dan mendukung, penugasan pada pekerjaan yang relevan dengan keahlian serta minat karyawan, sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, adanya peluang karier melalui promosi jabatan, serta pemberian posisi tertentu yang merepresentasikan status atau prestise. Di sisi lain, kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja meliputi penempatan di lingkungan yang kondusif bagi produktivitas, kondisi kerja yang aman, sehat, dan nyaman, serta tersedianya fasilitas kerja yang layak dan memadai guna mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.

Adapun Mathis (Mathis, R. L., & Jackson, 2015), mengemukakan kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis utama, yakni penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik biasanya mencakup bentuk-bentuk apresiasi non-materiil, seperti pujian atau pengakuan atas keberhasilan menyelesaikan suatu proyek maupun pencapaian target kinerja yang telah ditetapkanPengaruh dari aspek psikologis dan sosial dapat merefleksikan bentuk penghargaan intrinsik. Sementara itu, penghargaan ekstrinsik merujuk pada bentuk penghargaan yang bersifat nyata, baik dalam bentuk finansial (moneter) maupun non-finansial (non-moneter). Mathis juga menjabarkan jenis kompensasi langsung berupa:

1. Gaji Pokok. Gaji pokok adalah bentuk kompensasi utama yang diberikan kepada karyawan, yang umumnya berbentuk upah atau gaji tetap. Menurut pandangan Mathis, upah merujuk pada imbalan yang diberikan secara langsung sesuai dengan waktu kerja yang dihabiskan,

sedangkan gaji merupakan pembayaran tetap yang diberikan secara berkala tanpa memperhitungkan total jam kerja yang dilakukan.

2. Penghasilan Tidak Tetap. Penghasilan tidak tetap adalah bentuk kompensasi yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja, baik secara individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, menurut Mathis, kompensasi finansial tidak langsung meliputi berbagai tunjangan, yang merupakan bentuk apresiasi tidak langsung kepada karyawan atau kelompok karyawan, sebagai konsekuensi dari keikutsertaan mereka dalam suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kompensasi mencakup kompensasi finansial dan non-finansial, kompensasi langsung maupun tidak langsung, insentif, kompensasi total, serta kompensasi khusus. Selain itu, bentuk kompensasi juga meliputi gaji pokok dan penghasilan tidak tetap sebagai bagian dari strategi penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

2.1.3.4 Indikator Kompensasi

Menurut Handoko (dalam Dewi et al., 2020), ada beberapa aspek-aspek kompensasi yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung *(Direct Compensation)* Kompensasi langsung adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan secara langsung atas kontribusinya dalam bekerja. Umumnya, kompensasi ini diberikan dalam bentuk gaji, upah, maupun insentif yang berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sehari-hari.
    a. Gaji adalah sejumlah pembayaran rutin yang diberikan kepada karyawan tetap setiap bulan atau minggu sebagai bentuk kompensasi atas pekerjaan

yang dilakukan. Besaran gaji ini bersifat tetap dan tidak secara langsung terpengaruh oleh fluktuasi kinerja karyawan. Perubahan dalam nominal gaji umumnya hanya terjadi apabila perusahaan menetapkan penyesuaian, baik berupa kenaikan maupun penurunan, berdasarkan kebijakan tertentu.

b. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan secara langsung kepada pekerja tidak tetap, biasanya setiap hari atau mingguan. Imbalan ini diberikan sebagai balasan atas pekerjaan yang bersifat temporer, seperti pekerjaan borongan atau tugas-tugas khusus yang terkait dengan kegiatan tertentu atau event-event tertentu.

2. Kompensasi tidak langsung *(Indirect Compensation)* Kompensasi tidak langsung adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan yang tidak secara langsung berkaitan dengan tugas atau pekerjaan utama yang dijalankan. Fokus utamanya adalah menciptakan lingkungan dan kondisi kerja yang mendukung, sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya secara optimal.

   a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja *(payment for time not worker),* merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan meskipun mereka tidak sedang bekerja, seperti saat istirahat selama jam kerja, cuti sakit, libur tahunan, maupun cuti karena alasan tertentu seperti kehamilan, kecelakaan kerja, wajib militer, dan sebagainya.

   b. Pembayaran terhadap bahaya *(Hazard Protection),* merupakan bentuk kompensasi tidak langsung berupa jaminan terhadap potensi bahaya di tempat kerja. Perlindungan ini umumnya disalurkan dalam bentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, serta asuransi kecelakaan kerja.

c. Program Pelayanan Karyawan *(Employee service),* merupakan fasilitas tambahan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan karyawan. Program ini meliputi kegiatan rekreasi, fasilitas kafetaria, beasiswa pendidikan, kemudahan dalam pembelian barang, hingga penyediaan seragam kerja dan transportasi. Selain itu, terdapat juga kompensasi yang diwajibkan oleh regulasi pemerintah (legally required payment), di mana perusahaan diwajibkan mengalokasikan sejumlah dana untuk menjamin perlindungan karyawan dari risiko kehidupan utama, seperti kecelakaan, sakit, atau kondisi darurat lainnya.

Menurut Nawawi (Nawawi, 2013), aspek-aspek kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung mengacu pada imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan, biasanya dalam bentuk gaji atau upah yang dibayarkan secara rutin dalam periode waktu tertentu. Dalam konteks ini, gaji atau upah dapat didefinisikan sebagai pembayaran yang diterima pekerja, baik berupa uang tunai maupun barang (natura), sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.
2. Kompensasi tidak langsung mengacu dalam bentuk penghargaan tambahan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok atau upah tetap. Bentuknya bisa berupa uang maupun barang, seperti Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan Natal, pensiun, layanan kesehatan, dan fasilitas lainnya. Dengan kata lain, kompensasi tidak langsung adalah bentuk apresiasi yang beragam

yang diberikan oleh perusahaan sebagai bagian dari distribusi manfaat atas keuntungan yang diperoleh organisasi.

3. Insentif mengacu dalam bentuk penghargaan yang diberikan secara tidak tetap dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan guna mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Pemberian insentif ini umumnya bersifat situasional dan dialokasikan sebagai bagian dari keuntungan organisasi, yang terutama ditujukan kepada individu yang menunjukkan kinerja unggul atau prestasi kerja yang signifikan.
4. Pembayaran terhadap bahaya *(Hazard Protection*) merujuk pada bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan untuk melindungi karyawan dari berbagai potensi bahaya dalam lingkungan kerja. Perlindungan ini umumnya disediakan dalam bentuk program asuransi, seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi kecelakaan, guna memberikan rasa aman dan jaminan sosial bagi para pekerja.

2.1.4 Employee engagement

2.1.4.1 Pengertian *Employee engagement*

Employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh Khan (1990) yang menggambarkan konsep ini sebagai bentuk keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Keterikatan ini mencerminkan sejauh mana individu menyelaraskan diri secara penuh, baik secara kognitif, emosional, maupun fisik dalam menjalankan peran kerjanya di dalam perusahaan. Selanjutkan di gaungkan oleh kelompok peneliti Gallup (Endres, M., & Smoak, 2008). Menurut pandangan sejumlah ahli, *employee engagement* memiliki peran

penting dalam memprediksi berbagai aspek positif dalam organisasi, seperti peningkatan kinerja karyawan, profitabilitas perusahaan, retensi pegawai, kepuasan pelanggan, hingga pencapaian kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Bates, 2004).

Employee engagement dapat dipahami sebagai kondisi emosional positif yang dialami karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal demi kesuksesan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan menunjukkan rasa peduli, dedikasi, antusiasme, tanggung jawab, serta fokus terhadap tugas dan tujuan organisasi (Bates, 2004). *Engagement* ini muncul ketika individu secara sadar terlibat penuh secara mental dan emosional dengan rekan kerja maupun lingkungan kerjanya. Dalam keadaan tersebut, karyawan memahami dengan jelas makna dan tujuan perannya, serta terdorong untuk memberikan performa terbaiknya secara konsisten.

Menurut Robbins & Judgje, *employee engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan, kepuasan, dan semangat individu terhadap pekerjaan yang dijalankannya (Robbins, S. P., & Judge, 2017). Karyawan yang *engaged* biasanya menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta merasa bahwa peran mereka bernilai dan bermakna dalam konteks organisasi. Tingkat keterikatan ini dapat tercermin dari sejauh mana karyawan memiliki akses terhadap sumber daya, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, dan sejauh mana mereka merasa diapresiasi. Ketika karyawan memiliki kesadaran bisnis dan memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi, mereka cenderung memberikan usaha terbaik dalam mendukung peningkatan kinerja.

Selain itu Robinson juga mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, termasuk terhadap nilai-nilai inti yang dijunjung oleh organisasi tersebut (Robbins, S. P., & Judge, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* mencerminkan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi, di mana karyawan merasa dihargai dan terhubung secara emosional dengan tujuan perusahaan. Sementara itu, Schaufeli & Bakker mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu kondisi psikologis yang positif dan memuaskan, yang tercermin dalam sikap dan pandangan individu terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang mendalam dalam menjalankan tugas sehari-hari (Schaufeli, W. B., & Bakker, 2010).

Berdasarkan penjelasan yang diberikan, *employee engagement* dapat disimpulkan adalah keterikatan emosional dan mental karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini mencakup perasaan kepedulian, dedikasi, semangat, dan akuntabilitas karyawan terhadap tujuan perusahaan. Karyawan yang terlibat merasa bahwa pekerjaan mereka penting dan bermakna, serta memiliki akses untuk mengembangkan keterampilan baru. *Engagement* juga mencerminkan sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya, menciptakan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, profitabilitas, kepuasan konsumen, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor *Employee engagement*

Menurut Saks (Saks AM, 2014) *Employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. *Job characteristics*. Menurut Khan (dalam Saks AM, 2014) kebermaknaan psikologis dalam pekerjaan yang dapat diperoleh melalui karakteristik pekerjaan yang bersifat menantang, beragam, melibatkan berbagai keterampilan, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, serta membuka peluang bagi individu untuk memberikan kontribusi nyata. Pekerjaan yang mengandung dimensi-dimensi tersebut cenderung menciptakan rasa keterlibatan yang lebih tinggi pada karyawan, karena mereka merasa pekerjaan tersebut penting dan berdampak. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas karakteristik pekerjaan yang dimiliki, maka semakin besar pula potensi keterikatan atau *engagement* karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.
2. *Reward and recognition*. Maslach et al (dalam Saks AM, 2014) menekankan bahwa ketiadaan sistem penghargaan dan pengakuan yang memadai dalam organisasi dapat menjadi faktor pemicu terjadinya kelelahan kerja (*burnout*) dan rendahnya tingkat keterikatan karyawan (*disengagement*). Sebaliknya, ketika karyawan menerima penghargaan dan pengakuan atas kontribusi mereka, akan muncul perasaan dihargai dan diakui, yang mendorong munculnya rasa tanggung jawab psikologis untuk membalasnya melalui peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, sistem *reward and recognition* yang efektif berperan penting dalam memperkuat hubungan emosional karyawan terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaiknya. *Perceived organizational and supervisior support*. Menurut Kahn & May et al (dalam Saks AM, 2014) hubungan kerja yang dibangun atas dasar rasa saling percaya dan dukungan, baik dari atasan

maupun organisasi, mampu menciptakan rasa aman secara psikologis bagi karyawan. Sebuah studi yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (dalam Saks AM, 2014) juga menunjukkan bahwa keberadaan dukungan sosial yang kuat berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Dua aspek penting yang merepresentasikan dukungan sosial ini adalah *perceived organizational support dan perceived supervisor support. Perceived organizational support* merujuk pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan adanya kepedulian dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Rhoades dan Eisenberger mengungkapkan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi berkorelasi dengan peningkatan komitmen organisasi, keterlibatan kerja, afeksi terhadap tugas, performa yang lebih baik, pengurangan stres kerja, serta keinginan untuk tetap bertahan di organisasi (Rhoades, L., & Eisenberger, 2002).

3. *Distributive and procedural justice*. Colquitt et al (dalam Saks AM, 2014) mengemukakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, baik dalam aspek distribusi maupun prosedur, memiliki keterkaitan yang signifikan dengan berbagai indikator hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), kecenderungan untuk menarik diri (*withdrawal*), dan kinerja. Ketika karyawan memandang bahwa organisasi menerapkan prinsip-prinsip keadilan secara adil dan konsisten, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan

institusi. Sebaliknya, persepsi rendah terhadap keadilan organisasi dapat mengarah pada sikap negatif seperti penarikan diri dari tugas dan menurunnya keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

Menurut Lockwood (dalam Irawati, 2021) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, yaitu:

1. Budaya di dalam tempat bekerja. Budaya organisasi yang positif dan selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika lingkungan kerja mencerminkan nilai-nilai yang dihargai oleh individu, termasuk nilai-nilai keagamaan. Hal tersebut berpotensi menciptakan rasa kenyamanan, keselarasan, serta makna dalam bekerja.
2. Komunikasi organisasional. Komunikasi yang terbuka dan fleksibel dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan kenyamanan psikologis bagi karyawan. Ketika saluran komunikasi dalam organisasi bersifat transparan, tidak kaku, dan memungkinkan dialog dua arah, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, terlibat, dan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, pola komunikasi yang tertutup dan formalistik dapat menimbulkan ketidaknyamanan, membatasi partisipasi aktif, dan menurunkan semangat kerja.
3. Gaya manajerial yang memicu kepercayaan. Sikap atasan yang menunjukkan kepercayaan terhadap bawahan terbukti dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Ketika seorang atasan mempercayai kemampuan dan integritas bawahannya, hal ini menumbuhkan rasa percaya diri, rasa memiliki, dan tanggung jawab dalam diri karyawan. Lingkungan kerja yang

dipenuhi rasa saling percaya antara atasan dan bawahan akan menciptakan atmosfer kerja yang positif dan kondusif, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik secara sukarela dan penuh dedikasi.

4. Penghargaan. Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang menunjukkan kinerja unggul merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Penghargaan yang tepat, baik bersifat finansial maupun non-finansial, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk terus mempertahankan dan meningkatkan performa kerja.
5. Kepemimpinan yang dianut. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung terhadap sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, keadilan, dan keteladanan akan membentuk hubungan kerja yang sehat dan saling percaya.
6. Reputasi organisasi itu sendiri. Reputasi organisasi memainkan peran strategis dalam membentuk persepsi dan kebanggaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Organisasi yang memiliki citra positif, prestasi yang diakui publik, serta kredibilitas yang tinggi di mata masyarakat, cenderung menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan di kalangan karyawan.

2.1.4.3 Indikator *Employee engagement*

Menurut Schaulfeli & bakker (Schaufeli, W. B., & Bakker, 2010) menjelaskan *Employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

1. *Vigor. Vigor* merupakan salah satu dimensi utama dalam konsep employee engagement yang menggambarkan tingkat energi, semangat, dan ketangguhan

mental karyawan dalam menjalankan tugasnya. Individu dengan vigor yang tinggi ditandai oleh antusiasme yang kuat dalam bekerja, kesiapan untuk mencurahkan usaha secara maksimal, serta kemampuan mempertahankan performa meskipun dihadapkan pada tekanan atau tantangan kerja.

2. *Dedication*. *Dedication* merupakan dimensi penting dalam employee engagement yang menggambarkan tingkat keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi merasakan makna yang mendalam dalam pekerjaannya, serta menunjukkan antusiasme, rasa bangga, dan keterlibatan secara penuh terhadap tanggung jawab yang diemban.
3. *Absorption*. *Absorption* merupakan keadaan psikologis di mana karyawan merasa begitu terfokus dan menikmati pekerjaannya, hingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan pekerjaan menjadi bagian integral dari dirinya. Karyawan yang menunjukkan perilaku absorption biasanya menikmati tugas-tugas yang diemban, memiliki perhatian penuh terhadap detail pekerjaan, serta menunjukkan kontinuitas dan keberlanjutan dalam pelaksanaan tugas.

Menurut *Development Dimensions International* (dalam Irawati, 2021) terdapat tiga komponen dalam *Employee engagement*, yaitu:

1. *Cognitive*, yaitu memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan nilai-nilai organisasi.
2. *Affective*, yaitu memiliki rasa kepemilikan, kebanggan dan kelekatan terhadap organisasi dimana ia bekerja.
3. *Behavioral*, yaitu keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Kajian penelitian yang relevan berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dan memiliki keterkaitan langsung dengan topik serta variabel dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu memberikan landasan empiris yang dapat memperkuat argumentasi dan asumsi penelitian. Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Salsabila, Thalia Adinda et al (2024)	Pengaruh Reformasi Penggajian Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Reformasi Penggajian Variabel Dependen : Motivasi Karyawan, Kinerja Karyawan	Penelitian menunjukkan bahwa reformasi penggajian berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Reformasi yang meliputi penyesuaian struktur gaji, insentif berbasis kinerja, dan transparansi dalam pengelolaan kompensasi efektif dalam mengurangi ketimpangan, meningkatkan loyalitas, serta memperbaiki iklim kerja. Kebijakan kompensasi yang responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan produktivitas.
Akbar Firmansyah (2024)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap	Variabel Independen : - Kompetensi - Kompensasi - Kepuasan Kerja Variabel Dependen :	Secara parsial Literasi Keuangan berpengaruh negatif terhadap perilaku konsumtif mahasiswa, secara parsial

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Employee engagement	- *Employee engagement*	penggunaan digital payment berpengaruh positif terhadap perilaku konsumtif mahasiswa, secara parsial *self control* berpengaruh negatif terhadap perilaku konsumtif mahasiswa, dan secara simultan literasi keuangan, penggunaan digital payment, dan self control berpengaruh secara bersama-sama terhadap perilaku konsumtif mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.
Nunung Rifa'atul Mahmudah & Rinda Asytuti (2021)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dengan Etika Kerja Islam sebagai Variabel Moderating	Variabel Independen : - Kompetensi - Motivasi - Locus of Control Variabel Moderating: - Etika Kerja Islam Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	- Kompetensi dan Locus of Control memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. - Motivasi menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan. - Etika Kerja Islam memoderasi hubungan antara Kompetensi, Motivasi, dan Locus of Control terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan.
Muhammad Yusuf Aria	Pengaruh Sistem Kompensasi dan Pembinaan	Variabel Independen : - Sistem Kompensasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, tingkat

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Widjaja & Julianinggar Lusiana Isnaini (2021)	Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat)	- Pembinaan Kompetensi Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	kinerja amil memiliki koefisien regresi -0,785 dengan signifikansi 0,437, yang berarti bahwa kinerja amil tidak berpengaruh signifikan terhadap intensitas muzakki dalam berzakat melalui lembaga Amil Zakat di Jawa Timur.
Risha Faiq Fakhri et al (2021)	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai Variabel Intervening	Variabel Independen : - Kompensasi - Pelatihan Variabel Moderating: - *Employee engagement* Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa pelatihan merupakan strategi yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, sementara kompensasi terbukti menjadi strategi yang paling efektif dalam meningkatkan *employee engagement.*
Kiki Farida Ferine et al (2023)	*Compensation's Impact On Employee engagement And Performance*	Variabel Independen : - Kompensasi Variabel Moderating: - *Employee engagement* Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	Penelitian ini menemukan bahwa, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Kompensasi tidak

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Ririn Marshelina et al (2024)	Analis Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Surya Toserba Ciledug Kab. Cirebon	Variabel Independen : - *Lingkungan Kerja* - *Komepnsasi* - *Employee engagement* Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan *employee engagement* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Surya Toserba Ciledug. Secara bersamaan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai F hitung yang signifikan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa 71,9% dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, dan *employee engagement*.
Azmul Anzhori (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat	Variabel Independen : - Kompetensi - Kompensasi Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan secara parsial. Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat secara parsial. Kemudian

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			secara simultan, terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat.
Yosef Rizal et al (2013)	Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public	Variabel Independen : - Kompetensi Variabel Dependen : - Kinerja Individu	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kompetensi individu, yaitu komitmen, pemikiran konseptual, operasional, pencapaian hasil, dan pengaruh. Untuk mencapai kinerja individu yang optimal, diperlukan dukungan dari faktor lain seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keterikatan. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa perusahaan agroindustri perlu mengembangkan kompetensi SDM untuk meningkatkan daya saing.
Muhammad Yusuf et al (2021)	Pengaruh Sistem Kompensasi dan Pembinaan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat)	Variabel Independen : - Kompensasi - Pembinaan Kompetensi Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	Penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, tingkat kinerja amil mempunyai koefisien regresi -0,785 dengan signifikansi 0,437. Hal ini berarti bahwa kinerja amil tidak berpengaruh signifikan terhadap intensitas muzakki dalam berzakat melalui lembaga Amil Zakat di Jawa Timur.

(Sumber : Penelitian Terdahulu)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan hubungan antara satu konsep dengan konsep lain dari suatu permasalahan yang hendak diteliti, atau kerangka yang menghubungkan variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen). Kerangka konseptual yang merupakan hubungan variabel-variabel yang meliputi: kompetensi (X1) dan kompensasi (X2) sebagai variabel bebas atau eksogen, *employee engagement* (Z) sebagai variabel *moderating* dan kinerja karyawan *funding* (Y) sebagai variabel terikat atau endogen.

2.3.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Spencer dalam Moeheriono (Moeheriono, 2012) juga menjelaskan bahwa kompetensi ialah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria untuk digunakan sebagai referensi, kinerja yang efektif atau sangat baik atau lebih baik di tempat kerja atau dalam beberapa kasus.

Kompetensi mencakup kemampuan dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Azmul Anzhori (Azmul, 2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat, sehingga meningkatkan kompetensi karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Selain itu, penelitian oleh Nunung Rifa'atul Mahmudah dan Rinda Asytuti (Mahmudah & Asytuti, 2021) menekankan bahwa kompetensi, bersama dengan motivasi dan locus of control, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana etika kerja Islam berfungsi sebagai variabel

moderating yang memperkuat hubungan tersebut. Dalam konteks ini, faktor-faktor lain, seperti kompensasi, juga berperan penting.

Menurut Risha Faiq Fakhri dkk (Fakhri et al., 2020), kompensasi dan pelatihan dapat meningkatkan *employee engagement*, yang berfungsi sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi harus dipadukan dengan kebijakan kompensasi yang responsif dan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh Kiki Farida Ferine dkk (Kiki Farida Ferine et al., 2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kompetensi, ditunjang oleh kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung, menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2.3.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Kerangka konseptual mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan kinerja individu dalam organisasi. Penelitian oleh Akbar Firmansyah (Akbar Firmansyah, 2024) menunjukkan bahwa kompensasi berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja mereka. Selain itu, temuan dari Kiki Farida Ferine dkk (Kiki Farida Ferine et al., 2023) mengungkapkan bahwa meskipun kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan yang dipicu oleh kompensasi yang adil dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung.

Risha Faiq Fakhri dkk (Fakhri et al., 2020) menambahkan bahwa kompensasi yang tepat, bersama dengan pelatihan, dapat meningkatkan *employee engagement*, yang berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Ririn Marshelina dkk (Marshelina et al., 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, yang menegaskan perlunya pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia.

Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang strategis dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat menciptakan motivasi yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal, serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas di dalam organisasi. Investasi dalam sistem kompensasi yang efektif menjadi sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2.3.3. *Employee engagement* Memoderasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Peran *employee engagement* sebagai variabel moderating dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Penelitian oleh Kiki Farida Ferine dkk (Kiki Farida Ferine et al., 2023) menyatakan bahwa meskipun kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja, sehingga menegaskan pentingnya *employee engagement* dalam konteks ini. Selain itu, penelitian oleh Risha Faiq Fakhri dkk (Fakhri et al., 2020) mengungkapkan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan,

mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan efektivitas kompetensi yang dimiliki.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi akan lebih mampu memanfaatkan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang optimal. Penelitian oleh Nunung Rifa'atul Mahmudah dan Rinda Asytuti (Mahmudah & Asytuti, 2021) juga mendukung pemahaman ini, menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan locus of control berpengaruh pada kinerja karyawan, di mana etika kerja Islam berperan sebagai moderating. Oleh karena itu, mengembangkan strategi untuk meningkatkan *employee engagement* menjadi penting, karena keterlibatan yang tinggi dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

Dengan demikian, perusahaan perlu fokus pada pengembangan kompetensi dan meningkatkan keterlibatan karyawan sebagai dua pilar utama untuk mencapai kinerja yang unggul.

2.3.4. *Employee engagement* Memoderasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Peran *employee engagement* sebagai variabel moderating dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan efektivitas kompensasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh Risha Faiq Fakhri dkk (Fakhri et al., 2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* bertindak sebagai mediator yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa terlibat cenderung memanfaatkan imbalan yang diterima untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, Kiki Farida Ferine dkk (Kiki Farida Ferine et al., 2023) menegaskan bahwa meskipun kompensasi

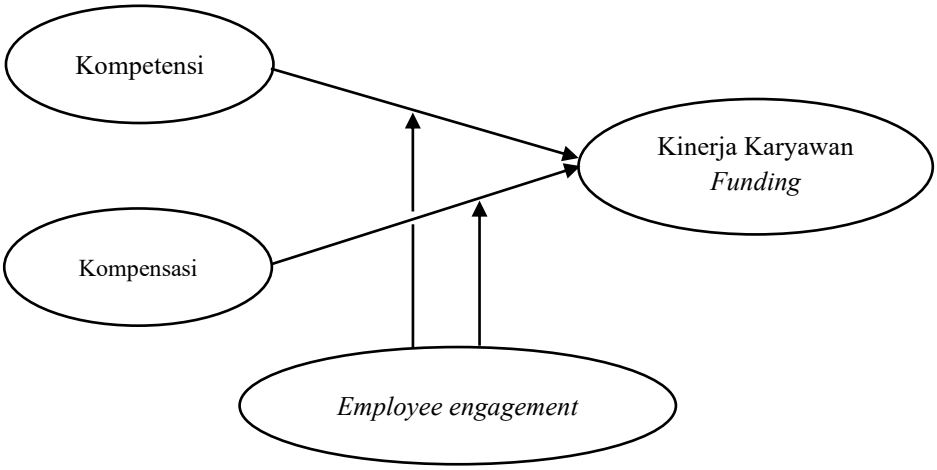
tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, keterlibatan karyawan berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan kinerja yang lebih baik.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan dapat mendorong tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memperkuat dampak positif terhadap kinerja. Penelitian oleh Ririn Marshelina dkk (Marshelina et al., 2024) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan kompensasi yang tepat berpengaruh positif pada kinerja karyawan, dimana *employee engagement* berperan sebagai penghubung dalam hubungan tersebut.

Dengan demikian, peningkatan *employee engagement* melalui kebijakan kompensasi yang responsif dan lingkungan kerja yang mendukung dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan program yang tidak hanya meningkatkan kompensasi, tetapi juga mendorong keterlibatan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Dari penjelasan kerangka konseptual di atas, maka penulis rumuskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Kerangka Konsep



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2013), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian , dimana rumusan masalah penelitian telah diungkapkan dalam bentuk contoh pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.
2. Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.

3. *Employee engagement* memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.
4. *Employee engagement* memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu kompetensi (X1) dan kompensasi (X2) sebagai variabel bebas atau eksogen (*Independent*), *employee engagement* (Z) sebagai variabel moderating dan kinerja karyawan *funding* (Y) sebagai variabel terikat atau endogen (*Dependent*). Penelitian dilakukan dengan pendekatan asosiatif metode kuantitatif. Asosiatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode analisis kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau numerik tertentu (Juliandi et al., 2014).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah penjabaran atau penjelasan tentang bagaimana suatu variabel dalam penelitian diukur secara nyata dan spesifik, agar dapat diamati, diukur, dan dianalisis. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah menjelaskan bagaimana suatu konsep abstrak (konstruk) dapat dijabarkan menjadi variabel yang terukur secara empiris dalam suatu penelitian. Berikut variabelnya yaitu kompetensi (X1) dan kompensasi (X2) sebagai variabel bebas atau eksogen (*Independent*), *employee engagement* (Z) sebagai variabel moderating dan kinerja karyawan *funding* (Y) sebagai variabel terikat atau endogen (*Dependent*).

Tabel 3.1.
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kompetensi (X1)	Secara lebih luas, pengertian kompetensi dijelaskan oleh Johnson (Sanjaya, 2013), yaitu perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan, yang didalamnya meliputi kompetensi personal, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Indikator yang digunakan adalah menurut Moeheriono (Moeheriono, 2012) terdapat lima aspek kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu.	1. *Task skills*. 2. *Task management skills*. 3. *Contingency management skills*. 4. *Job role environment skills* 5. *Transfer skills*	Ordinal
2	*Kompensasi* (X2)	Menurut Wibowo (Wibowo, 2012) yakni kemampuan untuk mengelola atau melakukan tugas atau juga pekerjaan berbasis keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh etos kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Indikator yang digunakan adalah Menurut Nawawi (Nawawi, 2013) ada 4 aspek-aspek kompensasi.	1. Kompensasi langsung. 2. Kompensasi tidak langsung. 3. Insentif. 4. Pembayaran terhadap bahaya *(Hazard Protection)*	Ordinal
3	*Employee engagement* (Z)	*Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang	1. *Vigor*. 2. *Dedication*. 3. *Absorption.*	Ordinal

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
		lain. Indikator yang digunakan adalah Menurut Schaulfeli & bakker (Schaufeli, W. B., & Bakker, 2010) menjelaskan *Employee engagement* memiliki tiga aspek.		
4	Kinerja Karyawan *Funding* (Y)	Menurut (Mangkunegara, 2009) mengemukakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Indikator yang digunakan adalah 3 aspek kinerja karyawan menurut Koopmans (Koopmans et al., 2012).	1. Kinerja Tugas (*Task Performance*). 2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*). 3. Perilaku Kerja Kontraproduktif.	Ordinal

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan di 16 Kantor Perwakilan Inisiatif Zakat Indonesia. Adapun waktu penelitian dari bulan Desember 2024 – Juni 2025. Penelitian ini diawali dengan tahap pengamatan dan persiapan, hingga tahap akhir yaitu pelaporan hasil penelitian. Adapun perencanaan jadwal dan waktu penelitian secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2
Rencana Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan/Tahun																							
		Des 2024				Jan 2025				Feb 2025				Mar 2025				Apr 2025				Mei 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survey Pendahuluan																								
2	Identifikasi Masalah																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Penyusunan Instrumen																								
6	Penyebaran Kuesioner																								
7	Pengumpulan Data																								
8	Pengolaan Data																								
9	Analisis Data																								
10	Bimbingan Tesis																								
11	Seminar Hasil																								
12	Ujian Tesis																								

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan *funding* di 16 kantor perwakilan Inisiatif Zakat Indonesia dengan jumlah 83 karyawan *funding*. Kantor perwakilannya terdiri dari, Banten, Sumatera Utara, Riau, Sumatera Barat, Bengkulu, Lampung, Palembang, Kalimantan Utara, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jogjakarta.

Tabel 3.3
Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Nama Kantor Perwakilan	Jumlah Karyawan *Funding*
1	Banten	5
2	Sumatera Utara	5
3	Sumatera Barat	5
4	Riau	5
5	Bengkulu	3
6	Lampung	5
7	Sumatera Selatan	5
8	Kalimantan Utara	3
9	Kalimantan Timur	6
10	Sulawesi Selatan	7
11	Sulawesi Tengah	3
12	Sulawesi Tenggara	3
13	Jawa Timur	7
14	Jawa Tengah	9
15	Jawa Barat	7
16	Jogjakarta	5
Jumlah		**83**

3.4.2 Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 83 karyawan *funding* dan merupakan sampel jenuh di mana peneliti memilih seluruh populasi yang memenuhi kriteria tertentu untuk menjadi responden dalam penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis, dengan tujuan memperoleh informasi langsung dari responden yang relevan dengan permasalahan

penelitian. Sebelum dianalisis lebih lanjut, data hasil kuesioner ini terlebih dahulu diperiksa dan diolah untuk memastikan kelengkapan, keakuratan, dan konsistensinya.

Metode kuesioner dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menjangkau banyak responden secara efektif dan efisien, serta memperoleh tanggapan secara langsung mengenai persepsi, sikap, dan pengalaman responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Kuesioner diberikan kepada karyawan pada unit atau divisi terkait dengan aktivitas penghimpunan dana di lembaga yang menjadi objek penelitian, yaitu Inisiatif Zakat Indonesia (IZI).

Penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *likert* dipilih karena kemampuannya dalam menangkap tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap suatu pernyataan secara sistematis dan terukur. Dalam pelaksanaannya, responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap sejumlah pernyataan yang telah disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Penilaian tersebut menggunakan lima tingkatan sikap, dengan skala sebagai berikut::

Tabel 3.4
Skala *Likert*

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (ST)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2018)

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian validitas dan reabilitas peneliti menggunkan aplikasi SEM PLS dengan menggunakan analisa outer model.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian ini dilakukan pada 83 karyawan *funding* di 16 kantor perwakilan Inisiatif Zakat Indonesia karena bertujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan valid atau mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Ini membantu menghindari kesalahan sebelum instrumen diterapkan pada sampel penelitian yang lebih besar.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrumen pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, 2014). Uji validitas menggunakan pendekatan *content (face) validity*. Nilai validitas dicari dengan rumus korelasi *product moment*. Perhitungan ini menggunakan bantuan komputer program SPSS. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan *Scale-reliability analysis* pada table item total *statistic* dengan item *corrected* item total *correlation* (Sugiyono, 2013).

Analisis indeks jawaban per variabel bertujuan untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana responden merespons item-item pernyataan dalam kuesioner yang merepresentasikan setiap variabel penelitian.

Dalam penelitian ini, digunakan teknik analisis indeks sebagai metode untuk mengukur tingkat kecenderungan jawaban responden. Teknik ini didasarkan pada sistem skoring dengan rentang nilai antara 1 (skor terendah) hingga 5 (skor tertinggi) pada setiap

item pernyataan. Perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1x1) + (F2x2) + (F3x3) + (F4x4) + (F5x5)}{\sum F}$$

Dimana:

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (skor 1)

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Tidak Setuju (skor 2)

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Netral (skor 3)

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Setuju (skor 4)

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Sangat Setuju (skor 5)

Angka jawaban responden tidak dimulai dari nol tetapi mulai dari angka 1 untuk minimal dan maksimal adalah 5. Jumlah pertanyaan dalam penelitian ini pada variabel Y masing-masing 6 pernyataan, variabel X1 terdiri dari 12 pernyataan, variabel X2 terdiri dari 10 pernyataan dan variabel Z terdiri dari 7 pertanyaan. Total nilai indeks adalah 100 dengan menggunakan kriteria 3 kotak *(three-box method),* maka rentang 100 (10-100) akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Penggunaan 3 kotak *(three-box method)* terbagi sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

10,00 - 40,00 = Rendah

40,01 - 70,00 = Sedang

70,01 - 100 = Tinggi

3.6.2 Uji Reliabilitas

Setelah melewati proses uji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas, yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kuesioner dapat diandalkan

dan memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan berulang kali. Pada tahap ini, butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas akan dinilai reliabilitasnya dengan menggunakan kriteria, seperti kriteria yang ditetapkan oleh Cronbach (2016).

Uji reliabilitas data menggunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Untuk mengukur konsistensi internal peneliti menggunakan salah satu teknik statistik yaitu *Combarch's Alpha.* Menurut Husein Umar suatu variabel dikatakan valid apabila nilai *Combarch's Alpha* > 0,70 (Arikonto, 2010). Rumus untuk mengukur reliabilitas yaitu:

$$C\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2}\right)$$

Keterangan :

Cα = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum\sigma^2$ = Jumlah varians butir soal

σ^2 = Varians total

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan dan diolah, agar dapat memberikan pemahaman serta informasi yang dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, 2014).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka

dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis multivariat yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA), yang merupakan analisis statistik untuk penelitian yang menggunakan lebih dari dua variabel. Penelitian ini menggunakan aplikasi Smart Partial Least Square (SPLS).

3.7.1 Analisis model pengukuran/ *Measurement Model* (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran *(outer model)* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item s*core/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross-loading* pengukuran dengan konstruk. Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainya. Syarat untuk memenuhi syarat validitas discriminant ini adalah hasil dalam *view* dalam

combined loading dan *cross loadings* menunjukan bahwa *loading* ke konstruk lain bernilai lebih rendah dari pada loading ke konstruk variable.

3. *Average Variance Extrated* (AVE) Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). AVE merupakan persentase ratarata nilai variance extracted (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5
4. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah 0,60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
5. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan *reliable* apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7.

3.7.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

3.7.2.1 *R-Square*

Menurut (Juliandi, 2018) *R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriterianya :

a. Jika nilai R^2 = 0,75 → Model adalah substansial (kuat)
b. Jika nilai R^2 = 0,50 → Model adalah moderate (sedang)

c. Jika nilai R^2 = 0,25 → Model adalah lemah (buruk)

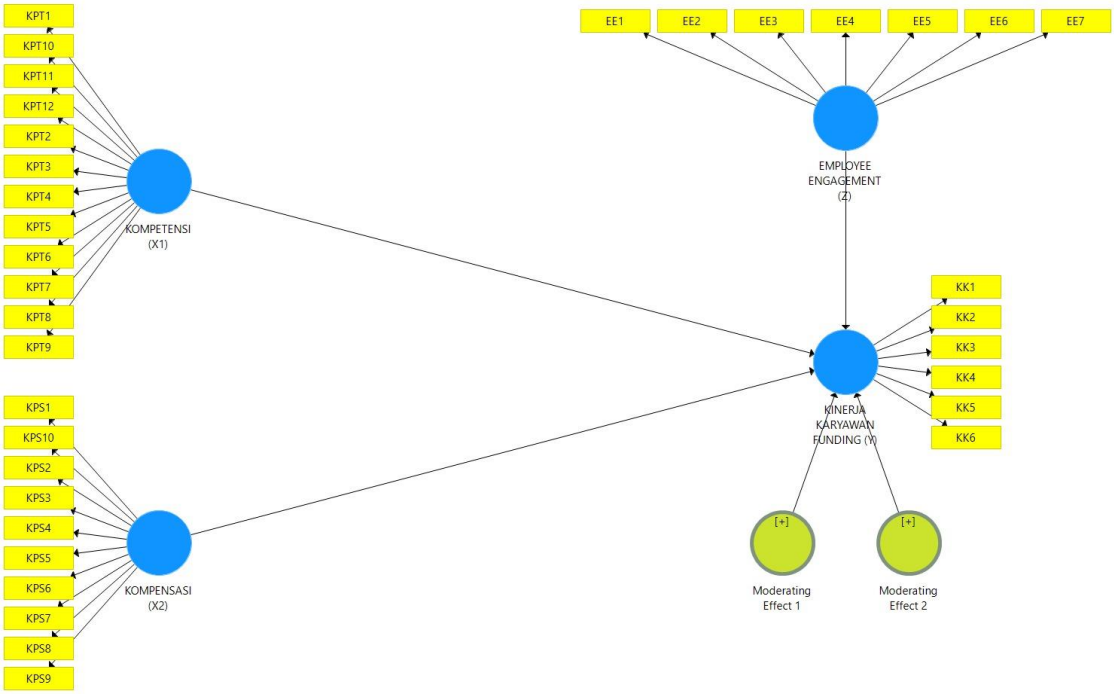
3.7.2.2 *F-Square*

Menurut (Juliandi, 2018) F^2 *effect size* (*F-Square*) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Kriterianya (Cohen, 1988) :

a. Jika nilai f^2 = 0,02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

b. Jika nilai f^2 = 0,15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

c. Jika nilai f^2 = 0,35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.



Gambar 3.1. Model PLS

3.7.2.3 Pengujian Hipotesis

3.7.2.3.1 *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Menurut (Juliandi, 2018) analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriterianya:

1. Koefisien jalur (*Path Coefficient*):
    a. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik
    b. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun.
2. Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-Value):
    a. Jika nilai *P-Values*<0,05, maka signifikan.
    b. Jika nilai *P-Values*>0,05, maka tidak signifikan.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Inisiatif Zakat Indonesia. Dalam penelitian ini peneliti mengolah kuesioner dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel (X1), 10 pernyataan untuk variabel (X2), 7 pernyataan untuk variabel (Z), dan 6 pernyataan untuk variabel (Y). Dimana yang menjadi variabel X1 adalah kompetensi, variabel X2 adalah kompensasi sebagai variabel bebas atau eksogen (*Independent*), variabel Z adalah *employee engagement* sebagai variabel *moderating* dan variabel Y adalah kinerja karyawan *funding* sebagai variabel terikat atau endogen (*Dependent*).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia yang memiliki 16 kantor perwakilan fakultas yaitu Banten, Sumatera Utara, Riau, Sumatera Barat, Bengkulu, Lampung, Palembang, Kalimantan Utara, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jogjakarta. Kuesioner yang disebarkan ini diberikan pada 84 karyawan *funding* sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *likert*.

4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding* Dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel *Moderating* di Inisiatif Zakat Indonesia. Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner

kepada responden maka diperoleh 77 orang responden yang mengisi kuesioner melalui penyebaran kuesioner kepada 83 responden, artinya seluruh kuesioner yang disebar digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner :

Tabel 4.1.
Data Distribusi Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebar	83
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	77
3	Jumlah Kuesioner rusak/cacat	0
4	Jumlah Kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis data	77

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 83 kuesioner dan sebanyak 77 kuesioner dikembalikan dan terisi dengan baik. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 77 dengan presentase 92%. Artinya seluruh kuesioner yang disebar hanya 92% atau 77 kuesioner yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian terisi dengan baik.

4.1.3 Deskripsi Data Responden

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.

Hasil tabulasi karakteristik 77 responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	45	58.4
	Perempuan	32	41.6
	Total	**77**	**100%**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebesar 58,4% atau sebanyak 45 orang. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 32 orang atau sebesar 41,6%.

Dominasi karyawan laki-laki pada posisi *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) ini berkaitan erat dengan karakteristik pekerjaan yang umumnya lebih banyak dilakukan di luar ruangan. Aktivitas seperti kunjungan langsung ke calon donatur, presentasi lapangan, serta ekspansi jaringan mitra donatur di berbagai lokasi memerlukan ketahanan fisik dan mental yang tinggi. Oleh karena itu, tenaga kerja laki-laki seringkali lebih banyak direkrut untuk memenuhi kebutuhan operasional di lapangan yang dinamis dan menuntut mobilitas tinggi.

Namun demikian, karyawan perempuan juga memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung kinerja tim *funding*. Mereka umumnya terlibat dalam aktivitas penguatan hubungan melalui teknologi dan Customer Relationship Management (CRM), seperti follow up donatur melalui media digital, pengelolaan database donatur, dan pengembangan konten komunikasi persuasif. Keseimbangan peran antara karyawan laki-laki dan perempuan ini menjadi kunci dalam menciptakan sistem *funding* yang efektif dan adaptif terhadap tantangan modern.

Tabel 4.3
Karakteristik Berdasarkan Usia

	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Usia	20-25 tahun	6	7.8
	26-30 tahun	25	32.5
	31-35 tahun	20	26
	36-40 tahun	17	22.1
	> 40 tahun	9	11.7
	Total	**77**	**100%**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden adalah yang berusia pada 26-30 tahun yaitu sebesar 32,5% atau sebanyak 25 orang, kemudian berusia 31-35 tahun sebesar 26% atau sebanyak 20, kemudian berusia 36-40 tahun sebesar 22,1% atau sebanyak 17 orang, kemudian berusia > 40 tahun sebesar 11,7% atau sebanyak 9 orang dan yang berusia 20-25 tahun sebesar 7,8% atau sebanyak 6 orang.

Distribusi usia ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) didominasi oleh usia produktif muda, yaitu antara 26–35 tahun. Rentang usia ini mencerminkan fase karier awal hingga menengah, di mana individu umumnya memiliki semangat tinggi, adaptabilitas yang baik, serta fisik dan mental yang relatif prima. Kondisi ini sesuai dengan tuntutan profesi *funding* yang memerlukan mobilitas tinggi, keterampilan komunikasi interpersonal, serta ketangguhan dalam menghadapi berbagai tantangan di lapangan maupun tekanan pencapaian target.

Sementara itu, kelompok usia di atas 36 tahun hingga lebih dari 40 tahun tetap menunjukkan kontribusi signifikan, terutama dalam hal pengalaman kerja, kestabilan emosional, dan kemampuan membangun jejaring strategis dengan donatur korporat maupun tokoh masyarakat. Di sisi lain, kelompok usia 20–25 tahun yang jumlahnya

relatif sedikit menunjukkan bahwa proses regenerasi di bidang *funding* perlu terus ditingkatkan, misalnya melalui program magang, pelatihan intensif, atau kaderisasi yang disiapkan untuk menjadi tenaga *frontliner* dalam jangka panjang.

Kombinasi berbagai rentang usia ini penting untuk menjaga dinamika tim yang kolaboratif antara semangat muda dan kebijaksanaan senior, sehingga mendorong peningkatan kinerja penghimpunan dana secara berkelanjutan.

Tabel 4.4
Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	SMA/SMK	4	5.2
	S1	70	90.9
	S2/S3	3	3.9
	Total	**77**	**100%**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden adalah Pendidikan S1 yaitu sebesar 90,9% atau sebanyak 70 orang, kemudian Pendidikan SMA/SMK sebesar 5,2% atau sebanyak 4 orang dan Pendidikan S2/S3 sebesar 3,9% atau sebanyak 3 orang.

Tingginya proporsi karyawan *funding* dengan pendidikan S1 menunjukkan bahwa Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) menempatkan pentingnya kapasitas akademik dasar yang memadai untuk menjalankan fungsi-fungsi strategis dalam aktivitas *funding*. Pendidikan S1 umumnya membekali individu dengan kemampuan berpikir analitis, komunikasi efektif, pengetahuan manajerial dasar, serta keterampilan administrasi dan teknologi yang dibutuhkan dalam pengelolaan relasi donatur, penyusunan proposal, analisis data donasi, hingga pelaporan.

Meskipun jumlah lulusan SMA/SMK relatif kecil, peran mereka tetap relevan khususnya dalam tugas-tugas operasional atau administratif di lapangan yang membutuhkan ketekunan dan kedisiplinan. Sementara itu, keberadaan tenaga dengan

latar belakang pendidikan S2/S3 menunjukkan adanya SDM yang memiliki kapasitas konseptual dan strategis yang lebih tinggi, serta berpotensi memperkuat inovasi, penelitian, dan pengembangan strategi fundraising yang lebih kompleks dan berbasis data.

Secara umum, komposisi pendidikan ini mendukung pelaksanaan program penghimpunan dana di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) secara profesional, rasional, dan adaptif terhadap tantangan zaman. Untuk memperkuat daya saing organisasi, peningkatan kapasitas berkelanjutan melalui pelatihan, sertifikasi profesi *funding*, dan pengembangan soft skill juga menjadi hal penting agar semua jenjang pendidikan dapat berkontribusi maksimal sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing.

Tabel 4.5
Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	< 1 tahun	8	10.4
	1-3 tahun	12	15.6
	4-6 tahun	16	20.8
	> 6 tahun	41	53.2
	Total	**77**	**100%**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden memiliki masa kerja > 6 tahun sebesar 53,2% atau sebanyak 41 orang, kemudian masa kerja 4-6 tahun sebesar 20,8% atau sebanyak 16 orang, kemudian masa kerja 1-3 tahun sebesar 15,6% atau sebanyak 12 orang dan < 1 tahun sebesar 10,4% atau sebanyak 8 orang.

Komposisi ini mengindikasikan bahwa Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) memiliki tim *funding* yang didominasi oleh SDM berpengalaman, yang menjadi aset penting dalam menjaga keberlanjutan relasi dengan donatur, pemahaman terhadap medan kerja, serta efektivitas dalam menyusun dan mengeksekusi strategi

penghimpunan. Karyawan dengan masa kerja panjang juga berperan sebagai mentor atau penguat budaya organisasi yang mampu menularkan nilai-nilai profesionalisme dan keikhlasan dalam bekerja.

Di sisi lain, keberadaan karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat mencerminkan adanya dinamika rekrutmen yang tetap berjalan, yang penting untuk menyegarkan organisasi dengan ide dan semangat baru. Dengan demikian, perpaduan antara pengalaman dan inovasi menjadi kunci penting dalam mengoptimalkan performa tim *funding* IZI di berbagai level.

4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti.

Metodologi deskriptif digunakan untuk mengkaji data yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Metode three box akan diterapkan pada analisis data. Analisis terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator yang relevan dengan masing-masing variabel yang diteliti akan menjadi bagian dari metode deskriptif ini.

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1x1) + (F2x2) + (F3x3) + (F4x4) + (F5x5)}{\sum F}$$

Dimana:

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (skor 1)

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Tidak Setuju (skor 2)

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Netral (skor 3)

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Setuju (skor 4)

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab Sangat Setuju (skor 5)

Dalam penelitian ini skor terendah yang diberikan terhadap jawaban responden adalah 1 dan tertinggi adalah 5. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban terhadap masing-masing variabel, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan, terdapat batas atas rentang skor ialah 77 dan batas rentang bawah ialah 15,4. Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor antara 77 – 15,4 dengan rentang sebesar 61,6. Dengan menggunakan rentang sebesar 61,6 dibagi menjadi 3 bagian sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 20,53 yang akan digunakan sebagai nilai indeks sebagai berikut:

Tabel 4.6
Skala Interval

Interval	Kategori
15,4 - 35,93	Rendah
35,94 - 56,46	Sedang
56,47 – 77	Tinggi

Sumber : Data diolah (2025)

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan *Funding* (Y)

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Kinerja Karyawan *Funding* sebagai berikut :

Tabel 4.7
Skor Kuesioner Untuk Variabel Kinerja Karyawan *Funding* (Y)

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
Kinerja Tugas (Task Performance)	1	Saya mampu mencapai target penghimpunan dana yang telah ditetapkan.	F	0	0	12	35	30	77	65,2	Tinggi
	2	Saya mampu mencapai target penghimpunan dana	F	0	0	13	48	16	77	62,2	Tinggi

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
		yang telah ditetapkan.									
Kinerja Kontekstual (Contextual Performance)	3	Saya aktif memberikan ide/saran untuk meningkatkan efektivitas penghimpunan dana.	F	0	0	16	39	22	77	62,8	Tinggi
	4	Saya memiliki hubungan baik dengan donatur dan mitra lembaga.	F	0	0	7	44	26	77	65,4	Tinggi
Perilaku Kerja Kontraproduktif	5	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan dan selalu jujur dalam melaporkan hasil penghimpunan dana.	F	0	1	6	39	31	77	66,2	Tinggi
	6	Saya tidak pernah berselisih/bertengkar dengan rekan kerja yang mengganggu produktivitas.	F	0	2	13	29	33	77	64,8	Tinggi
Rata-rata Indeks										64,43	Tinggi

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam hal penghimpunan dana berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata indeks keseluruhan sebesar 64,43.

Pada aspek Kinerja Tugas *(Task Performance),* dua pernyataan yang diuji menunjukkan hasil yang signifikan. Pertama, 65,2% responden menyatakan mampu mencapai target penghimpunan dana yang telah ditetapkan, sementara pada pernyataan kedua, angka ini sedikit menurun menjadi 62,2%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa mampu memenuhi ekspektasi yang ditetapkan oleh lembaga.

Dalam aspek Kinerja Kontekstual *(Contextual Performance),* responden juga memberikan tanggapan positif. Sebanyak 62,8% dari mereka aktif memberikan ide atau saran untuk meningkatkan efektivitas penghimpunan dana, dan 65,4% menyatakan memiliki hubungan baik dengan donatur dan mitra lembaga. Hal ini menandakan bahwa karyawan tidak hanya fokus pada tugas individu, tetapi juga berkontribusi secara proaktif terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Terkait Perilaku Kerja Kontraproduktif, hasil menunjukkan bahwa 66,2% responden tidak pernah menunda-nunda pekerjaan dan selalu jujur dalam melaporkan hasil, sementara 64,8% menegaskan bahwa mereka tidak terlibat dalam konflik dengan rekan kerja yang dapat mengganggu produktivitas. Ini mencerminkan komitmen karyawan terhadap integritas dan kerja sama tim yang sehat.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik, baik dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan mitra, yang tentunya berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.1.4.2 Variabel Kompetensi (X1)

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable kompetensi sebagai berikut :

Tabel 4.8
Skor Kuesioner Variabel Kompetensi (X1)

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
Task Skills	1	Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang	F	0	0	15	34	28	77	64,2	Tinggi

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
		produk/program lembaga.									
	2	Saya memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menyampaikan program lembaga.	F	0	2	16	32	27	77	63	Tinggi
Task Management Skills	3	Saya mampu mengelola waktu dengan baik dan memprioritaskan tugas-tugas penting dalam penghimpunan dana.	F	0	1	2	52	2	2	65,2	Tinggi
	4	Saya mampu mengelola berbagai tugas *funding* secara bersamaan.	F	0	2	10	39	26	77	64	Tinggi
Contingency Management Skills	5	Saya mampu mengatasi kendala yang muncul dalam proses *funding*.	F	0	0	15	34	28	77	64,2	Tinggi
	6	Saya mampu menyusun rencana alternatif ketika strategi awal tidak berjalan sesuai harapan.	F	0	0	14	50	13	77	61,4	Tinggi
Job Role Environment Skills	7	Saya memahami visi, misi, dan nilai-nilai lembaga dengan baik.	F	0	0	13	34	30	77	65	Tinggi
	8	Saya mampu berkolaborasi dengan divisi/bidang lain untuk mendukung	F	0	0	7	42	28	77	65,8	Tinggi

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
		program *funding*.									
	9	Saya mampu menjaga etika dan profesionalisme sebagai tim *funding* lembaga.	F	0	0	9	45	23	77	64,4	Tinggi
Transfer Skills	10	Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan.	F	0	0	13	39	25	77	64	Tinggi
	11	Saya mampu berbagi pengetahuan dan keterampilan dengan rekan kerja.	F	0	0	9	53	15	77	62,8	Tinggi
	12	Saya mampu mengaplikasikan strategi *funding* dari satu segmen donatur ke segmen lainnya.	F	0	0	9	36	32	77	66,2	Tinggi
Rata-rata Indeks										64,18	Tinggi

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat mengenai keterampilan karyawan dalam konteks penghimpunan dana berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata indeks keseluruhan sebesar 64,18.

Pada aspek *Task Skills*, dua pernyataan yang diuji menunjukkan hasil positif. Sebanyak 64,2% responden menyatakan memiliki pengetahuan yang memadai tentang produk dan program lembaga, sedangkan 63% merasa memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menyampaikan program. Ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki dasar pengetahuan yang kuat dan kemampuan untuk

berkomunikasi secara efektif, yang sangat penting dalam konteks penghimpunan dana.

Dalam aspek *Task Management Skills*, responden menunjukkan kemampuan yang baik dalam mengelola waktu dan memprioritaskan tugas. Rata-rata 65,2% menyatakan mampu mengelola waktu dengan baik, sedangkan 64% merasa mampu menangani berbagai tugas *funding* secara bersamaan. Keterampilan manajemen waktu ini sangat penting untuk memastikan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

Aspek *Contingency Management Skills* juga menunjukkan hasil yang memuaskan, dengan 64,2% responden mampu mengatasi kendala yang muncul dalam proses *funding*. Selain itu, 61,4% menyatakan mampu menyusun rencana alternatif ketika strategi awal tidak berjalan sesuai harapan. Kemampuan ini menandakan ketangguhan karyawan dalam menghadapi tantangan yang mungkin terjadi.

Dalam konteks *Job Role Environment Skills*, responden menunjukkan pemahaman yang baik terhadap visi, misi, dan nilai-nilai lembaga, dengan 65% merasa mampu berkolaborasi dengan divisi lain untuk mendukung program *funding*. Selain itu, 64,4% menegaskan kemampuan mereka dalam menjaga etika dan profesionalisme sebagai tim *funding*, yang merupakan elemen penting dalam menjaga reputasi lembaga.

Terakhir, pada aspek *Transfer Skills*, 64% responden merasa mampu mengaplikasikan pengetahuan dari pelatihan ke pekerjaan mereka, dan 62,8% mampu berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Keterampilan ini penting untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan berbagi pengetahuan di antara karyawan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang baik dalam berbagai aspek yang mendukung penghimpunan dana, mencerminkan komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.1.4.3 Variabel Kompensasi (X2)

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable kompensasi sebagai berikut :

Tabel 4.9
Skor Kuesioner Variabel Kompensasi (X2)

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
Kompensasi Langsung	1	Jumlah gaji yang saya terima mencukupi dan sesuai dengan UMR/UMP.	F	0	1	10	34	32	77	65,6	Tinggi
	2	Gaji yang saya terima dibayarkan tepat waktu setiap bulannya.	F	0	1	6	43	27	77	65,4	Tinggi
	3	Lembaga memberikan kenaikan gaji secara berkala.	F	0	0	17	36	24	77	63	Tinggi
Kompensasi Tidak Langsung	4	Lembaga menyediakan asuransi dan tunjangan memadai bagi karyawan.	F	0	0	21	36	20	77	61,4	Tinggi
	5	Lembaga memberikan cuti tahunan yang cukup..	F	0	1	20	34	22	77	61,6	Tinggi
	6	Lembaga menyediakan fasilitas penunjang kerja yang memadai (transportasi,	F	0	0	6	44	27	77	65,8	Sedang

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
		komunikasi, dll).									
Insentif	7	Sistem komisi/insentif yang diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja.	F	0	0	10	48	19	77	63,4	Tinggi
	8	Lembaga memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi.	F	0	0	8	41	28	77	65,6	Tinggi
Pembayaran terhadap Bahaya (Hazard Protection)	9	Lembaga memberikan kompensasi tambahan untuk tugas-tugas dengan tingkat kesulitan tinggi.	F	0	22	40	27	8	77	54,4	Sedang
	10	Lembaga memiliki protokol keselamatan kerja untuk karyawan yang bertugas di lapangan.	F	0	0	4	40	33	77	67,4	Sedang
Rata-rata Indeks										63,36	Tinggi

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat bahwa kompensasi berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata indeks keseluruhan sebesar 63,36.

Pada aspek Kompensasi Langsung, responden memberikan tanggapan positif terhadap tiga pernyataan yang diuji. Sebanyak 65,6% karyawan menyatakan bahwa jumlah gaji yang mereka terima mencukupi dan sesuai dengan UMR/UMP, sementara 65,4% merasa gaji dibayarkan tepat waktu setiap bulannya. Selain itu, 63% responden mencatat bahwa lembaga memberikan kenaikan gaji secara berkala. Hasil ini

menunjukkan bahwa karyawan merasa diperhatikan dalam hal remunerasi langsung, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Dalam aspek Kompensasi Tidak Langsung, responden juga memberikan tanggapan yang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Sebanyak 61,4% karyawan merasa lembaga menyediakan asuransi dan tunjangan yang memadai, sedangkan 61,6% menyatakan bahwa lembaga memberikan cuti tahunan yang cukup. Meskipun 65,8% merasa puas dengan fasilitas penunjang kerja yang disediakan, hal ini dinyatakan dalam kategori sedang, menunjukkan ada ruang untuk perbaikan.

Aspek Insentif menunjukkan hasil yang positif, dengan 63,4% responden menyatakan bahwa sistem komisi atau insentif yang diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja. Selain itu, 65,6% karyawan merasa bahwa lembaga memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi. Ini menunjukkan bahwa lembaga menghargai kontribusi karyawan dan berusaha untuk mendorong kinerja yang lebih baik melalui penghargaan yang tepat.

Namun, pada aspek Pembayaran terhadap Bahaya *(Hazard Protection)*, hasil menunjukkan bahwa 54,4% karyawan merasa lembaga memberikan kompensasi tambahan untuk tugas-tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, dengan kategori sedang. Sementara itu, 67,4% mengatakan bahwa lembaga memiliki protokol keselamatan kerja untuk karyawan yang bertugas di lapangan, menunjukkan perhatian yang cukup baik terhadap keselamatan karyawan.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap berbagai aspek kompensasi yang ditawarkan oleh lembaga, meskipun masih terdapat beberapa area yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

4.1.4.4 Variabel *Employee engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable *employee engagement* sebagai berikut :

Tabel 4.10
Skor Kuesioner *Employee engagement* (Z)

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan						Total	Rata-Rata	Kategori
				STS	TS	N	S	SS			
Vigor (Semangat)	1	Saya merasa penuh energi saat bekerja sebagai tim *funding*.	F	0	2	16	32	27	77	63	Tinggi
	2	Saya memiliki ketahanan mental yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan.	F	0	2	10	39	26	77	64	Tinggi
	3	Saya bersedia mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan lembaga.	F	0	1	7	36	33	77	66,4	Tinggi
Dedication (Dedikasi)	4	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi penting bagi masyarakat.	F	0	0	9	36	32	77	66,2	Tinggi
	5	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Inisiatif Zakat Indonesia.	F	0	1	10	34	32	77	65,6	Tinggi
Absorption (Penghayatan)	6	Saya mampu berkonsentrasi penuh pada tugas-tugas *funding*.	F	0	0	6	44	27	77	65,8	Tinggi
	7	Saya sangat menghayati dan mendalami setiap aspek pekerjaan saya.	F	0	0	8	41	28	77	65,6	Tinggi
Rata-Rata Indeks										65,22	Tinggi

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat bahwa tingkat *employee engagement* dalam tim *funding* berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata indeks keseluruhan sebesar 65,22.

Pada aspek *Vigor* (Semangat), responden memberikan tanggapan positif terhadap tiga pernyataan yang diuji. Sebanyak 63% karyawan merasa penuh energi saat bekerja, dan 64% memiliki ketahanan mental yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Selain itu, 66,4% bersedia mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan lembaga. Hasil ini mencerminkan semangat dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas mereka, yang merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja optimal.

Dalam aspek *Dedication* (Dedikasi), responden juga menunjukkan pandangan positif. Sebanyak 66,2% karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi penting bagi masyarakat, sedangkan 65,6% merasa bangga menjadi bagian dari Inisiatif Zakat Indonesia. Ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya melihat pekerjaan mereka sebagai tugas, tetapi juga sebagai panggilan untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Aspek *Absorption* (Penghayatan) juga menunjukkan hasil yang menggembirakan, dengan 65,8% responden merasa mampu berkonsentrasi penuh pada tugas-tugas *funding*, dan 65,6% menghayati serta mendalami setiap aspek pekerjaan mereka. Tingkat penghayatan ini penting untuk menciptakan produktivitas yang tinggi dan kualitas kerja yang baik.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, yang tercermin dalam semangat, dedikasi, dan penghayatan mereka terhadap pekerjaan. Keterlibatan yang kuat ini dapat berkontribusi secara

signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4.1.5 Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

4.1.5.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

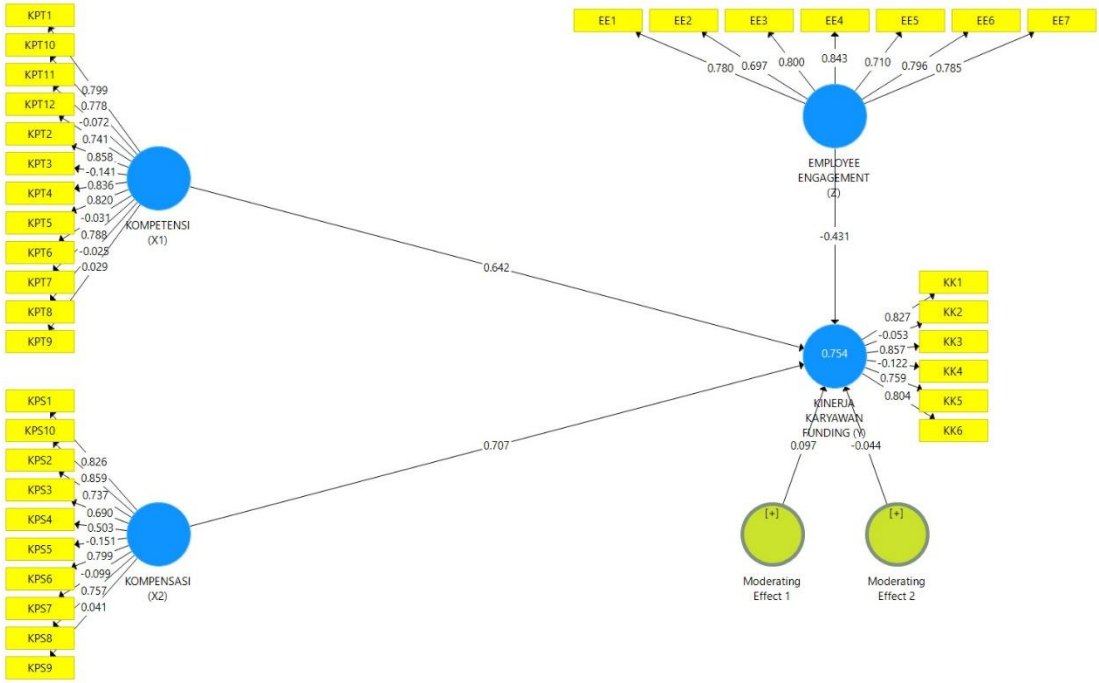
Teknik model pengukuran *outer model* ini adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk) dengan indikatornya (Juliandi, 2018). Uji yang dilakukan pada *outer model* sebagai berikut :

1. *Convergent Validity*

   Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur.

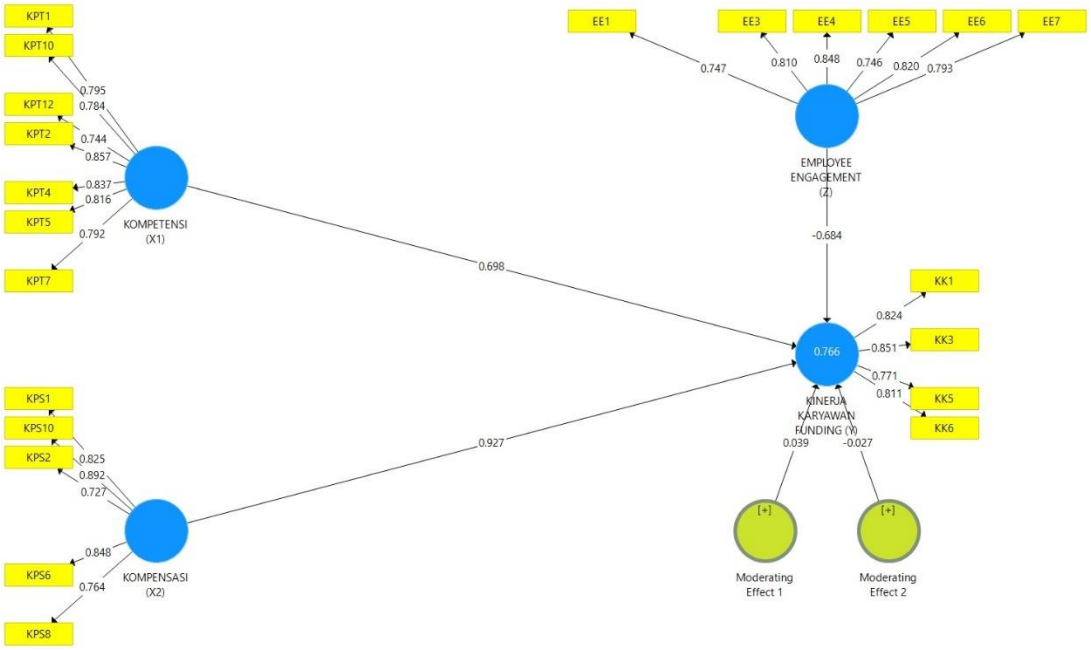
   Dalam keputusan pengambilan dan mempertahankan atau menghapuskan indikator dengan *loading factor* dibawah 0,40 harus dihapuskan dari model. Namun, untuk indikator dengan *loading factor* antara 0,40 – 0,70 sebaiknya dianalisis terlebih dahulu dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas.

Indikator yang memiliki *loading* kecil terkadang dapat dipertahankan karena memiliki kontribusi pada validitas isi konstruk. Berikut dapat dilihat pada gambar dibawah ini merupakan data hasil pengujian *Convergent Validity*.



Gambar 4.1. *Loading Factor* Model Pertama

Setelah melihat hasil dari *loading factor* maka beberapa item pertanyaan yang di bawah 0,70 dilakukan penghapusan, seperti variabel kinerja karyawan *funding* (Y) KK2 dan KK4 selanjutnya variabel kompetensi (X1) KPT3, KPT6, KPT8, KPT9 dan KPT 11, selanjutnya variabel kompensasi (X2) KPS3, KPS4, KPS5, KPS7 dan KPS9, selanjutnya variabel *employee engagement (Z)* EE2. Sehingga variabel yang dihasilkan setelah dilakukan pengujian sebagai berikut:



Gambar 4.2 *Loading Factor* Model Kedua

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan outer loading pengukuran dengan konstruk. Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainya. Syarat untuk memenuhi syarat *validitas discriminant* ini adalah hasil dalam view dalam combined loading dan outer loadings menunjukan bahwa loading ke konstruk lain bernilai lebih rendah dari pada loading ke konstruk variable. Berikut adalah nilai *outer loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.11
Outer Loading

	KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	**KOMPETENSI (X1)**	**KOMPENSASI (X2)**	***EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Z)**
KK1	**0,824**			

	KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	KOMPETENSI (X1)	KOMPENSASI (X2)	*EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Z)
KK3	**0,851**			
KK5	**0,771**			
KK6	**0,811**			
KPT1		**0,795**		
KPT2		**0,857**		
KPT4		**0,837**		
KPT5		**0,816**		
KPT7		**0,792**		
KPT10		**0,784**		
KPT12		**0,744**		
KPS1			**0,825**	
KPS2			**0,727**	
KPS6			**0,848**	
KPS8			**0,764**	
KPS10			**0,892**	
EE1				**0,747**
EE3				**0,810**
EE4				**0,848**
EE5				**0,746**
EE6				**0,820**
EE7				**0,793**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel Kompetensi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kompetensi dinyatakan valid. Nilai outer loading untuk variabel Kompensasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kompensasi dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel *Employee engagement* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Employee engagement* dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Karyawan *Funding* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Karyawan *Funding* dinyatakan valid.

3. Average Variance Extrated (AVE)

Average Variance Extrated (AVE) Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai average variance extracted (AVE). AVE merupakan persentase ratarata nilai variance extracted (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu vari abel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5.

Tabel 4.12
***Average Variant Extracted* (AVE)**

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	**0,664**
KOMPETENSI (X1)	**0,647**
KOMPENSASI (X2)	**0,662**
***EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Z)**	**0,632**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai AVE variabel Kompetensi, variabel Kompensasi, variabel *Employee engagement*, dan variabel Kinerja Karyawan *Funding* > 0,7 maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

4. Composite Reliability

Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah 0,60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.13
Composite Reliability

	Reliabilitas Komposit
KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	**0,888**
KOMPETENSI (X1)	**0,928**
KOMPENSASI (X2)	**0,907**
***EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Z)**	**0,911**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan data *composite reliability* pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel kompetensi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,928 > 0,7 maka variabel kompetensi adalah reliabel, kemudian variabel kompensasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,907 > 0,7 maka variabel kompensasi adalah reliabel, variabel *employee engagement* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,911 > 0,7 maka variabel *employee engagement* adalah reliabel, variabel kinerja karyawan *funding* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,888 > 0,7 maka variabel kinerja karyawan *funding* adalah reliable.

5. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan *reliable* apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7.

Tabel 4.14
Cronbach s Alpha

	Cronbach's Alpha
KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	**0,831**
KOMPETENSI (X1)	**0,909**
KOMPENSASI (X2)	**0,870**
***EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Z)**	**0,883**

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai *cronbach's alpha* variabel kompetensi memiliki nilai 0,909 >0,7, variabel kompensasi 0,870 >0,7, dan *employee engagement* memiliki nilai 0,883 > 0,7 dan variabel kinerja

karyawan *funding* 0,831 > 0,7, maka semua variabel ini reliabel dan memenuhi syarat.

4.1.5.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Teknik model ini menganalisis hubungan antar konstruk (antar variabel laten) yakni eksogen dan endogen serta hubungan diantaranya. Uji yang dilakukan pada *inner model* menggunakan R-Square dan F-Square.

1. *R-Square* (R^2)

   Menurut Juliandi (2018, p. 79) *R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriterianya adalah:

   a) Jika nilai R^2 = 0,75 → Model adalah substansial (kuat)
   b) Jika nilai R^2 = 0,50 → Model adalah moderate (sedang)
   c) Jika nilai R^2 = 0,25 → Model adalah lemah (buruk)

Tabel 4.15
R- Square (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	0,766	0,749

Sumber : Data diolah (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada di tabel di atas hasil uji *R-Square* adalah sebagai berikut : *R-Square adjusted* memiliki nilai 0,766 artinya kemampuan variabel kompetensi, kompensasi, *employee engagement*, dan variabel kinerja karyawan *funding* dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan *funding* adalah sebesar 76,6% dengan demikian model tergolong kuat dan 23,4% faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan *funding* adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan dan variabel lainnya.

2. *F-Square* (F^2)

Menurut Juliandi (2018, p. 82) F^2 *effect size* (*F-Square*) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai F^2saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Kriterianya (Cohen, 1988) :

a) Jika nilai F^2 = 0,02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
b) Jika nilai F^2 = 0,15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
c) Jika nilai F^2 = 0,35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

Tabel 4.16
F-Square (F^2)

	KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)
KOMPETENSI (X1)	**0,508**
KOMPENSASI (X2)	**0,412**

Sumber : Data diolah (2025)

Kesimpulan dari pengujian F- Square pada table di atas adalah variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* memiliki nilai F^2 = 0,508, maka terdapat efek yang kuat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding* memiliki nilai F^2 = 0,412, maka terdapat efek yang kuat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

4.1.6 Hasil Uji Hipotesis

4.1.6.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Menurut (Juliandi, 2018) analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriterianya:

1. Koefisien jalur (*Path Coefficient*):
    a. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik
    b. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun.
2. Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-Value):
    a. Jika nilai *P-Values*<0,05, maka signifikan
    b. Jika nilai *P-Values*>0,05, maka tidak signifikan

Tabel 4.17
Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
KOMPETENSI (X1) -> KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	0,698	**4,238**	**0,000**
KOMPENSASI (X2) -> KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	0,927	4,400	**0,000**
Moderating Effect 1 -> KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	0,039	0,354	**0,723**
Moderating Effect 2 -> KINERJA KARYAWAN *FUNDING* (Y)	-0,027	0,201	**0,840**

Sumber : Data diolah (2025)

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis maka dapat dilihat t_{hitung} sebesar 4,238 > 1,68 dan nilai P Values 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding*.
2. Selanjutnya nilai t_{hitung} sebesar 4,400 > 1,68 dan P Values 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding*.
3. Selanjutnya nilai t_{hitung} sebesar 0,354 >1,68 dan P Values 0,723 < 0,05 menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding* yang dimoderasi *employee engagement*.
4. Berikutnya nilai t_{hitung} sebesar 0,201 > 1,68 dan P Values sebesar 0,840 < 0,05 juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding* yang dimoderasi oleh *employee engagement*.
5. Berdasarkan nilai sampel asli pada variabel moderasi 1 sebesar 0,039 > 0,311 nilai sampel asli pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding*, hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* tidak dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding*.
6. Begitu juga dengan nilai sampel asli pada variabel moderasi 2 sebesar -0,027 > 0,239 nilai sampel asli pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*, hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* tidak dapat memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan t_{hitung} sebesar 4,238 > 1,68 dan nilai P Values 0,000 < 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang

signifikan antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Kompetensi karyawan mencakup berbagai aspek, seperti keterampilan teknis, kemampuan manajemen, dan adaptabilitas dalam lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, mengelola waktu dan sumber daya dengan baik, serta menanggapi tantangan yang muncul dengan cepat dan efektif. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan yang terstruktur sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang kuat bagi manajemen Inisiatif Zakat Indonesia untuk fokus pada pengembangan kompetensi karyawan. Investasi dalam program pelatihan berkelanjutan dan pengembangan keterampilan akan membantu karyawan mencapai potensi terbaik mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik dari karyawan *funding* akan berkontribusi pada keberhasilan program-program sosial yang dijalankan, sehingga memberikan dampak yang lebih signifikan bagi masyarakat yang dilayani.

Penelitian terdahulu oleh Santosa (Santosa et al., 2018) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi dalam konteks pelayanan sosial. Mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik, yang sejalan dengan temuan dalam penelitian ini. Temuan ini mendukung

argumen bahwa peningkatan kompetensi karyawan harus menjadi prioritas dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi karyawan merupakan salahsatu faktor yang memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia. Oleh karena itu, penting bagi lembaga untuk memberikan perhatian terus-menerus pada pengembangan kompetensi karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi memberikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *funding*. Dengan nilai koefisien jalur yang didapat sebesar 4,400 > 1,68 dan P Values 0,000 < 0,05 yang artinya adalah berpengaruh signifikan.

Temuan ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kompensasi karyawan dan kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia. Hal ini berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Kompensasi karyawan mencakup beberapa variabel, di antaranya kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, insentif, dan pembayaran terhadap bahaya *(hazard protection).*

Kompensasi langsung, seperti gaji pokok dan bonus, berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai target. Karyawan yang merasa bahwa gaji mereka sesuai dengan kontribusi yang diberikan cenderung lebih berkomitmen dan

produktif. Sementara itu, kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan dan fasilitas lain, juga berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Lebih lanjut, insentif yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dalam memenuhi target. Insentif yang efektif meningkatkan motivasi dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Di sisi lain, pembayaran terhadap bahaya memberikan kompensasi tambahan bagi karyawan yang bekerja dalam kondisi berisiko, menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap keselamatan dan kesejahteraan karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang signifikan bagi manajemen Inisiatif Zakat Indonesia untuk fokus pada peningkatan sistem kompensasi. Investasi dalam program kompensasi yang kompetitif dan adil akan membantu mendorong kinerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik dari karyawan *funding* akan mendukung keberhasilan program-program sosial yang dijalankan, sehingga memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat yang dilayani.

Penelitian sebelumnya oleh Akbar Firmansyah (Akbar Firmansyah, 2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang efektif memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sejalan dengan temuan dalam penelitian ini. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kompensasi sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi karyawan, melalui berbagai variabelnya, merupakan faktor kunci dalam

meningkatkan kinerja di Inisiatif Zakat Indonesia. Oleh karena itu, lembaga perlu memberikan perhatian yang berkelanjutan terhadap pengembangan sistem kompensasi yang efektif, sehingga karyawan dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.2.3 *Employee engagement* Memoderasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding*. Dengan nilai koefisien jalur yang didapat sebesar sebesar 0,122 >1,68 dan P Values 0,903 < 0,05 yang artinya adalah tidak signifikan. Selain itu, nilai sampel asli pada variabel moderasi sebesar 0,039 > 0,311 menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* tidak diperkuat oleh variabel *employee engagement*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat indikasi bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi hubungan antara kompetensi dan kinerja, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik dalam konteks penelitian ini.

Employee engagement terdiri dari beberapa indikator, yaitu *vigor, dedication,* dan *absorption*. Vigor mencerminkan energi dan ketahanan karyawan dalam melaksanakan tugas, sedangkan dedication menggambarkan komitmen dan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan. Absorption merujuk pada tingkat fokus dan keterlibatan penuh karyawan dalam aktivitas kerja. Meskipun indikator-indikator ini penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa tingkat engagement yang ada saat ini tidak cukup memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja secara signifikan.

Dalam ruang lingkup penelitian ini, ditemukan kecenderungan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) justru memperlemah hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan funding. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah bahwa tingkat engagement yang tinggi tidak didukung oleh struktur kerja dan sistem operasional yang memadai. Artinya, meskipun karyawan menunjukkan semangat dan keterlibatan tinggi, mereka mungkin menghadapi beban kerja yang berlebihan, tuntutan target yang tidak realistis, atau ketidakjelasan peran dalam tim. Situasi tersebut dapat menghambat pemanfaatan kompetensi secara maksimal, sehingga hasil kerja tidak optimal. Dalam beberapa kondisi, engagement yang tidak diiringi dengan arah dan dukungan manajerial dapat menyebabkan stres kerja berlebihan atau kelelahan emosional (*burnout*), yang berdampak negatif terhadap performa individu.

Selain itu, hambatan lain seperti kurangnya pelatihan yang sesuai, keterbatasan fasilitas pendukung, serta ketidaksesuaian antara kemampuan dan posisi kerja, turut menjadi faktor penghambat. Dalam lingkungan kerja yang tidak suportif, komunikasi yang kurang terbuka, serta absennya umpan balik konstruktif, karyawan akan sulit memanfaatkan kompetensinya meskipun mereka memiliki motivasi dan keterlibatan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kahn (Kahn, 1990) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memang berperan dalam mendorong kinerja, namun keberhasilannya sangat tergantung pada faktor eksternal seperti budaya kerja, sistem manajerial, dan desain pekerjaan yang efektif. Selain itu, penelitian oleh Ali dan

Anwar (Ali, N., & Anwar, 2018) juga memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa *employee engagement* tidak selalu mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja secara signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa keterlibatan emosional dan mental dalam pekerjaan belum tentu memberikan hasil optimal tanpa ditunjang oleh struktur organisasi dan strategi kerja yang terarah.

Secara umum, temuan penelitian ini menyarankan bahwa engagement memang berpotensi menjadi faktor penguat, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kondisi kerja yang mendukung secara sistemik. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola engagement secara strategis melalui penyediaan pelatihan yang tepat, sistem kerja yang terorganisir, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendorong sinergi antara kompetensi dan keterlibatan, demi mengoptimalkan kinerja karyawan *funding*.

4.2.4 *Employee engagement* Memoderasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*. Dengan nilai koefisien jalur yang didapat sebesar 0,201 > 1,68 dan P Values sebesar 0,840 < 0,05 yang artinya adalah tidak signifikan. Selain itu, nilai sampel asli pada variabel moderasi sebesar -0,027 > 0,239 menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding* tidak diperkuat oleh variabel *employee engagement*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat indikasi bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik dalam konteks penelitian ini.

Indikator kompensasi, yang terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, insentif, dan pembayaran terhadap bahaya (hazard protection), memiliki hubungan yang saling terkait dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi langsung, yang mencakup gaji pokok dan tunjangan tetap, seharusnya dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja. Sementara itu, kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan dan fasilitas lainnya, berkontribusi pada kesejahteraan karyawan, meningkatkan loyalitas, dan mengurangi turnover, yang semuanya dapat mempengaruhi kinerja secara positif.

Insentif yang diberikan untuk mendorong kinerja karyawan juga memiliki peran penting. Insentif yang terkait dengan pencapaian target dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Di sisi lain, pembayaran terhadap bahaya memberikan jaminan dan rasa aman bagi karyawan yang bekerja dalam kondisi berisiko, sehingga mereka dapat fokus pada tugas mereka tanpa khawatir. Meskipun semua elemen kompensasi ini penting, hasil penelitian menunjukkan bahwa jika tidak dikelola dengan baik, mereka mungkin tidak cukup mempengaruhi kinerja karyawan *funding* secara signifikan.

Selain itu, *engagement* yang tidak mampu memperkuat efek kompensasi bisa jadi disebabkan oleh beberapa hal, seperti beban kerja yang tinggi, tidak adanya ruang partisipasi, atau kurangnya kejelasan dalam penghargaan atas keterlibatan seperti yang penulis sampaikan pada identifikasi masalah. Dalam kondisi seperti ini, karyawan tetap bekerja keras karena imbalan finansial atau keamanan kerja, bukan karena semangat partisipatif yang lahir dari *engagement*. Dengan kata lain, motivasi ekstrinsik melalui kompensasi lebih dominan dibandingkan motivasi intrinsik yang seharusnya dipengaruhi oleh *engagement*.

Penelitian sebelumnya oleh Kahn (Kahn, 1990) menekankan bahwa *employee engagement* dapat mendorong kinerja secara optimal hanya bila didukung oleh sistem organisasi yang sehat, termasuk budaya kerja, kepemimpinan, dan manajemen penghargaan. Selain itu, penelitian oleh Ali dan Anwar (Ali, N., & Anwar, 2018) juga menemukan bahwa *employee engagement* tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara kompensasi dan kinerja, yang memperkuat kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan saja tidak cukup apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja yang mendukung dan sistem penghargaan yang selaras dengan harapan karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun *employee engagement* memiliki potensi untuk memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, upaya untuk meningkatkan *engagement* harus disertai dengan perhatian terhadap faktor-faktor lain yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan *funding*. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai aspek dalam strategi pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa tidak hanya kompensasi yang diperkuat, tetapi juga tingkat engagement karyawan dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang mendukung.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding* Dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel *Moderating* di Inisiatif Zakat Indonesia sebagai berikut:

1. Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding*. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan pentingnya peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan yang terstruktur.
2. Menunjukkan bahwa kompensasi karyawan, yang mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, insentif, dan pembayaran terhadap bahaya, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia. Semakin baik kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.
3. Menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berhasil memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan *funding* secara signifikan. Meskipun engagement memiliki potensi, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan dalam konteks penelitian ini.

4. Menunjukkan bahwa *employee engagement* juga tidak berhasil memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*. Hal ini menunjukkan bahwa engagement saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan dari faktor-faktor lain yang lebih signifikan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini peneliti dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Manajemen Inisiatif Zakat Indonesia disarankan untuk terus berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan. Selain itu, bisa dipertimbangkan agar manajemen memberikan target kinerja atau impact yang lebih besar kepada karyawan.
2. Lembaga perlu mengevaluasi struktur kompensasi yang ada dan mempertimbangkan untuk menambah elemen non-finansial untuk meningkatkan kinerja karyawan *funding*. Terutama pada poin pembayaran terhadap bahaya yang memiliki skor 54,4 dan 67,4 masuk kategori sedang.
3. Mengingat hasil penelitian *employee engagement* yang tidak mampu memoderasi kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*, disarankan agar manajemen IZI perlu melakukan eksplorasi lebih mendalam terhadap dimensi-dimensi *employee engagement* seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, serta mengevaluasi sejauh mana keterlibatan karyawan tersebut benar-benar diterjemahkan dalam perilaku kerja yang produktif.
4. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan *funding*, seperti budaya

organisasi dan faktor motivasi intrinsik, serta untuk memahami bagaimana kombinasi berbagai variabel dapat berdampak pada kinerja..

DAFTAR PUSTAKA

Akbar Firmansyah. (2024). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee engagement*. Jurnal Manajemen.

Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic Work Ethic: A Critical Review. Cross Cultural Management: An International Journal, 15(1).

Ali, N., & Anwar, M. (2018). The impact of *employee engagement* on the relationship between competency and employee performance. *Journal of Business and Management*, 20(2), 25-34.

Azmul Anzhori. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat. Jurnal Sumber Daya Manusia.

Azzahra, S., & Asytuti, D. (2024). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan *funding*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bates, S. (2004). *Employee engagement*: How to build a high-performance workforce. *Gallup Management Journal*.

Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of *employee engagement* in business success. *The Business Journal*.

BAZNAS. (2022). Laporan Tahunan BAZNAS 2022. Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional.

Bustomi, M. Y., Waluyati, L. R., & Hardyastuti, S. (2020). Pengaruh kemampuan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pengolahan teh unit produksi Pagilaran PT Pagilaran. *Jurnal Pertanian Terpadu*, 8(1), 119-129.

Cardose, R. (2003). The *Importance of Compensation in Employee Motivation*. Journal of Business Studies, 22(3).

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.

Dewi, D., Aminuddin, A., & Nurjannah, N. (2020). Pemberian kompensasi langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan Hotel HB Beach Buton Utara. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, *5*(1), 163. https://doi.org/10.52423/bujab.v5i1.12627.

Endres, M., & Smoak, N. (2008). *Employee engagement*: A powerful new paradigm. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.

Gallup. (2013). *Employee engagement*: What is it and why does it matter?. *Gallup Consulting*.

Ghozali, I., & Latari, L. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Metode, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gomes, F. C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Johnson, J. (2013). Competency and skill development. In Sanjaya, D. (Ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Salemba Empat.

Juliandi, A. (2018). Structural equation model based partial least square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, 16–17. https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi* (F. Zulkarnain (ed.); Pertama). j.

Hafidhudin, D. (2022). Zakat dalam Perekonomian Modern. Jakarta: Gema Insani.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.

Inova, M., & Halaman, R. D. J. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang. *JMD: Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 2(1), 1-12.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4).

Kiki Farida Ferine et al. (2023). Compensation's Impact On *Employee engagement* And Performance. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.

Koopmans, L., et al. (2014). Development of an individual work performance questionnaire. *Personnel Review*.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of *Employee engagement*. Industrial Relations Research Association.

Mahmudah, N. R., & Asytuti, R. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating. Serambi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Islam.

Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.

Moeheriono. (2012) Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Mondy, R. W. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson.

Muhamad Yusuf et al. (2021). Pengaruh Sistem Kompensasi dan Pembinaan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.

Mulyadi. (2013). Sistem Akuntansi. Jakarta: Salemba Empat.

Nawawi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.

Nugroho, A. (2021). Inisiatif Zakat Indonesia: Misi dan Program. Jurnal Pemberdayaan Masyarakat, 5(2).

Nunung Rifa'atul Mahmudah & Rinda Asytuti. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dengan Etika Kerja Islam sebagai Variabel Moderating. Jurnal Akuntansi.

Olivis, Hastuti. (2021). Determinan Kualitas Laporan Keuangan Baznas Di Sumatera Utara. Medan: Disertasi UINSU.

Ramadhan, A., et al. (2021). Pengelolaan Zakat: Transparansi dan Akuntabilitas. Jurnal Manajemen Keuangan.

Riyadi, S. (2012). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 13(1), 40–45. https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45.

Risha Faiq Fakhri et al. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai Variabel Intervening. Jurnal Sumber Daya Manusia.

Ririn Marshelina et al. (2024). Analis Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Surya Toserba Ciledug Kab. Cirebon. Jurnal Manajemen.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. New York: Pearson.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*.

Sahroni, M. (2018). Peran Kinerja Karyawan dalam Pengelolaan Zakat. Jurnal Ekonomi Islam.

Sakiman, 2019. Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak No-PNS Kabupaten Kulon Prongo. Jurnal Psikologi Terapan Dan Pendidikan, vol. 1, ISSN: 2715-2456.

Saks AM, Gruman JA. 2014. What Do We Really Know About *Employee engagement*? Human Resource Development Quarterly. 25(2). p:155-182.

Salsabila, Thalia Adinda et al. (2024). Pengaruh Reformasi Penggajian Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen.

Sanjaya, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Salemba Empat.

Santosa, H. P., Kurnia, F., Saiba, M., Susanti, I. W., & M, R. (2018). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Perilaku Konsumtif Mahasiswa Program Studi Akuntansi STIE Yapan Surabaya. *Universitas Sanata Dharma*, *3*(2), 46–50. https://doi.org/https://doi.org/10.51774/mapan.v5i2.144

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring *employee engagement*. *In Psychology of Employee engagement*.

Setiawan, E., & Kartika, A. (2021). *Strategi Fundraising dalam Meningkatkan Penghimpunan Dana Zakat: Studi pada Lembaga Amil Zakat Nasional*. Jurnal Ekonomi Islam, 12(1), 33–45.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2013). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo. (2012). Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Yosef Rizal et al. (2013). Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public. Jurnal Agroindustri.

LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Responden yang terhormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian untuk tugas akhir saya, maka dengan ini saya yang bernama :

NAMA **: ABU DAUD**
NPM **: 2320030074**
JUDUL TESIS **: Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Funding* Dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel Moderating Di Inisiatif Zakat Indonesia**

Saya memohon partisipasi saudara/i untuk memberikan informasi melalui kuesioner ini. Semua informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Partisipasi saudara/I merupakan kunci keberhasilan penelitian ilmiah ini.

Penulis sangat berharap agar dalam pengisian kuesioner ini saudara/i berkenan mengisinya dengan lengkap dan benar sesuai dengan keadaan. Setiap jawaban saudara/i merupakan bantyuan yang tidak ternilai bagi peneliti ini. Atas perhatian dan kesediannya untuk melakukan pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

ABU DAUD

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin: □ Laki-laki □ Perempuan
3. Usia: □ 20-25 tahun □ 26-30 tahun □ 31-35 tahun □ 36-40 tahun □ > 40 tahun
4. Pendidikan Terakhir: □ SMA/SMK □ S1 □ S2/S3
5. Masa Kerja di Inisiatif Zakat Indonesia: □ < 1 tahun □ 1-3 tahun □ 4-6 tahun □ > 6 tahun

Petunjuk Pengisian

1. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian ilmiah dan pengembangan lembaga.
2. Mohon untuk membaca setiap pernyataan dengan teliti dan menjawab dengan jujur.
3. Berikan tanda centang (✓) pada kotak jawaban yang menurut Anda paling sesuai.
4. Skala penilaian:

No.	PERTANYAAN	BOBOT
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

A. Kinerja Karyawan (Y)

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Kinerja Tugas (Task Performance)						
1	Saya mampu mencapai target penghimpunan dana yang telah ditetapkan.					
2	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas fundraising sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
Kinerja Kontekstual (Contextual Performance)						
3	Saya aktif memberikan ide/saran untuk meningkatkan efektivitas penghimpunan dana.					
4	Saya memiliki hubungan baik dengan donatur dan mitra lembaga.					
Perilaku Kerja Kontraproduktif						
5	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan dan selalu jujur dalam melaporkan hasil penghimpunan dana.					
6	Saya tidak pernah berselisih/bertengkar dengan rekan kerja yang mengganggu produktivitas.					

B. Kompetensi (X1)

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
Task Skills						

1	Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang produk/program lembaga.					
2	Saya memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menyampaikan program lembaga.					
Task Management Skills						
3	Saya mampu mengelola waktu dengan baik dan memprioritaskan tugas-tugas penting dalam penghimpunan dana.					
4	Saya mampu mengelola berbagai tugas *funding* secara bersamaan.					
Contingency Management Skills						
5	Saya mampu mengatasi kendala yang muncul dalam proses *funding*.					
6	Saya mampu menyusun rencana alternatif ketika strategi awal tidak berjalan sesuai harapan.					
Job Role Environment Skills						
7	Saya memahami visi, misi, dan nilai-nilai lembaga dengan baik.					
8	Saya mampu berkolaborasi dengan divisi/bidang lain untuk mendukung program *funding*.					
9	Saya mampu menjaga etika dan profesionalisme sebagai tim *funding* lembaga.					
Transfer Skills						
10	Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan.					

11	Saya mampu berbagi pengetahuan dan keterampilan dengan rekan kerja.					
12	Saya mampu mengaplikasikan strategi *funding* dari satu segmen donatur ke segmen lainnya.					

C. Kompensasi (X2)

No.	**PERNYATAAN**	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
Kompensasi Langsung						
1	Jumlah gaji yang saya terima mencukupi dan sesuai dengan UMR/UMP					
2	Gaji yang saya terima dibayarkan tepat waktu setiap bulannya.					
3	Lembaga memberikan kenaikan gaji secara berkala.					
Kompensasi Tidak Langsung						
4	Lembaga menyediakan asuransi dan tunjangan memadai bagi karyawan.					
5	Lembaga memberikan cuti tahunan yang cukup.					
6	Lembaga menyediakan fasilitas penunjang kerja yang memadai (transportasi, komunikasi, dll).					
Insentif						
7	Sistem komisi/insentif yang diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja.					
8	Lembaga memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi.					

Pembayaran terhadap Bahaya (Hazard Protection)						
9	Lembaga memberikan kompensasi tambahan untuk tugas-tugas dengan tingkat kesulitan tinggi.					
10	Lembaga memiliki protokol keselamatan kerja untuk karyawan yang bertugas di lapangan.					

D. *EMPLOYEE* (Z)

No.	**PERNYATAAN**	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
Vigor (Semangat)						
1	Saya merasa penuh energi saat bekerja sebagai tim *funding*.					
2	Saya memiliki ketahanan mental yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan.					
3	Saya bersedia mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan lembaga.					
Dedication (Dedikasi)						
4	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi penting bagi masyarakat.					
5	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Inisiatif Zakat Indonesia.					
Absorption (Penghayatan)						
6	Saya mampu berkonsentrasi penuh pada tugas-tugas *funding*.					

7	Saya sangat menghayati dan mendalami setiap aspek pekerjaan saya.					

Saran dan Masukan

Mohon berikan saran atau masukan Anda untuk pengembangan kinerja karyawan *funding* di Inisiatif Zakat Indonesia:

.....
.....
.....
.....

Terima kasih atas partisipasi Anda dalam mengisi kuesioner ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Anda dan memberikan keberkahan dalam setiap aktivitas.

2. **Tabulasi Hasil Penelitian**

a. **Variabel Kinerja Karyawan *Funding* (Y)**

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
5	4	5	4	4	5
5	4	5	4	5	5
5	4	5	3	5	5
5	4	3	4	5	3
4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	4
3	4	3	4	4	4
3	5	3	4	3	4
3	4	3	4	5	5
5	4	5	4	5	4
4	3	4	4	3	4
3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	5

5	4	5	4	5	5
3	4	4	4	4	3
5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	3	5	5
4	5	4	4	4	3
4	4	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5
3	3	4	4	2	2
4	4	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5
5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	3	3
4	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3
5	4	5	5	5	5
5	3	4	5	4	4
5	3	5	3	5	5
4	5	3	5	5	2
4	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	4
3	3	3	4	4	3
4	4	3	5	4	3
4	4	4	5	3	3
4	4	3	5	4	4
5	3	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5

5	4	3	4	5	3
4	4	4	3	5	5
4	3	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4
3	5	3	5	3	4
3	5	3	5	5	5
5	4	5	5	5	4
4	4	4	5	3	4
3	4	3	4	4	3
4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4

b. **Variabel Kompetensi (X1)**

KPT1	KPT2	KPT3	KPT4	KPT5	KPT6	KPT7	KPT8	KPT9	KPT10	KPT11	KPT12
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5
5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
3	2	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5
4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	3	5	4	3	5	3	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5

5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	3	3	4	3	5	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
4	3	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4
3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	3	5	3	4	4	3	5
5	5	3	5	5	3	5	3	3	4	3	5
3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	3	4	3	4	4	3	4	5
5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	5	3	3	5	4	5	5	3	5	4
3	3	5	3	3	4	5	4	4	5	4	3
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
3	2	4	2	3	5	3	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4

c. **Variabel Kompensasi (X2)**

KPS1	KPS2	KPS3	KPS4	KPS5	KPS6	KPS7	KPS8	KPS9	KPS10
5	5	4	4	3	5	4	5	3	5
5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
5	5	5	5	3	5	4	5	3	5
5	5	5	3	4	5	4	5	3	5
5	5	4	5	3	4	3	4	3	5
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	3	5	4	4	4	3	5	3	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	5	4	3	3	5
5	4	5	3	3	5	4	5	3	5
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	5	4	5	4	4	4	4	3	5
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
5	5	5	3	3	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	5	3	5
5	4	4	5	3	5	4	5	3	5
5	5	3	4	4	5	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
3	4	3	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	3	5	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	3	5

2	3	3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	3	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
5	5	5	4	3	5	4	5	3	5
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	5	3	4	4	4	3	5
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
3	4	3	3	5	3	5	3	4	3
4	5	3	4	4	5	4	5	4	5
5	5	3	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	3	5	3
4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
5	4	4	5	5	4	5	3	3	4
4	4	3	3	2	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	3	5	5	5	3	5
5	5	5	4	3	5	3	5	3	5
3	2	3	3	5	4	5	5	3	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	3	3	4	2	4
5	4	5	3	4	4	4	4	5	4
4	3	4	3	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	3	5	3	5
5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4	4	4	3	5
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
4	3	5	4	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	3	4	2	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
5	4	3	3	4	5	4	3	5	5
5	4	5	3	4	5	4	5	4	5
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4

4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4

d. **Variabel *Employee engagement* (Z)**

EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4
3	4	4	3	3	4	4
3	5	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	5	5	3
5	4	5	5	5	5	5
2	2	3	3	4	3	4
4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3
4	4	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	4	3
3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	4	5
4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4
4	4	5	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4
3	4	4	3	3	4	4
3	5	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	5	5	3
5	4	5	5	5	5	5
2	2	3	3	4	3	4
4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4