

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan zakat sebagai instrumen ekonomi Islam memiliki posisi strategis dalam mendukung pembangunan kesejahteraan umat, khususnya dalam mengatasi kemiskinan dan ketimpangan sosial. Keberhasilan pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh besarnya potensi dana yang dihimpun, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. Dalam konteks organisasi pengelola zakat, SDM tidak hanya dituntut profesional secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, komitmen, serta nilai spiritual yang tinggi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja SDM dalam lembaga zakat di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan, baik dari aspek manajerial, motivasional, maupun lingkungan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada belum optimalnya penghimpunan dan pendayagunaan dana zakat (Makarim & Hamzah, 2024).

Permasalahan kinerja SDM dalam lembaga zakat erat kaitannya dengan faktor internal organisasi, di antaranya motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal, terlebih dalam lembaga zakat yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan material, tetapi juga nilai ibadah. Namun dalam praktiknya, motivasi kerja amil zakat seringkali mengalami fluktuasi akibat beban kerja, tekanan target fundraising, serta keterbatasan insentif yang diterima. Selain itu, kompensasi yang diberikan oleh lembaga zakat umumnya masih relatif terbatas dibandingkan sektor formal lainnya, sehingga berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja SDM. Lingkungan kerja, baik dari sisi fisik maupun non-fisik seperti hubungan antarpegawai dan budaya organisasi, juga menjadi faktor yang turut menentukan produktivitas kerja (Aligarh et al., 2023).

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, hubungan antara motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel intervening, salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan individu untuk tetap berkontribusi dalam organisasi. Dalam lembaga zakat, komitmen memiliki dimensi yang lebih luas karena tidak hanya didasarkan pada aspek profesional, tetapi juga nilai religius dan sosial. SDM yang memiliki komitmen tinggi

cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki loyalitas yang kuat, serta mampu menghadapi berbagai tantangan organisasi (Darmawan, Rachmad, et al., n.d.). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji peran komitmen sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja SDM.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017), kompensasi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas (Hasibuan, 2019), serta lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan efektivitas kerja (Sedarmayanti, 2018). Di sisi lain, komitmen organisasi terbukti mampu memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja (Meyer & Allen, 1991). Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengkaji hubungan variabel-variabel tersebut dalam konteks lembaga zakat, khususnya di tingkat daerah, masih relatif terbatas.

Dalam konteks Kota Pasuruan, terdapat beberapa lembaga amil zakat yang aktif berperan dalam pengelolaan dana ZIS, di antaranya BAZNAS Kota Pasuruan, Yatim Mandiri (cabang Pasuruan), LazisNu, LAZISMU, serta Baitul Maal Hidayatullah. Kelima lembaga ini memiliki karakteristik yang berbeda dalam pengelolaan organisasi, sistem manajemen, serta pendekatan dalam penghimpunan dan pendayagunaan zakat. BAZNAS sebagai lembaga pemerintah cenderung memiliki struktur yang formal dan birokratis, sementara lembaga seperti Yatim Mandiri lebih fleksibel dan inovatif dalam strategi fundraising. LAZISMU memiliki basis jaringan Muhammadiyah yang kuat, dan LazisNu memiliki basis jaringan Nahdatul Ulama yang kuat, sedangkan Baitul Maal Hidayatullah mengedepankan pendekatan dakwah dalam aktivitasnya.

Meskipun demikian, kelima lembaga tersebut menghadapi problematika yang relatif serupa, khususnya dalam aspek kinerja SDM. Tantangan yang muncul antara lain adalah belum meratanya kompetensi SDM, tingginya target penghimpunan dana, keterbatasan sistem kompensasi, serta lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan. Selain itu, persaingan antar lembaga zakat dalam memperoleh kepercayaan muzakki di Kota Pasuruan juga menuntut peningkatan kualitas layanan dan profesionalisme SDM. Dalam kondisi tersebut, motivasi kerja menjadi kunci penting untuk menjaga semangat kerja amil, sementara kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja. Namun tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat, pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja SDM tidak akan optimal.

Kota Pasuruan sebagai daerah dengan karakteristik masyarakat religius dan potensi zakat yang cukup besar seharusnya mampu mengoptimalkan peran lembaga zakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian, optimalisasi tersebut sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki oleh masing-masing lembaga zakat. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Amil zakat dengan komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM berbasis organisasi keislaman, serta kontribusi praktis bagi lembaga zakat di Kota Pasuruan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepuasan pribadi dan pengembangan karier. Penelitian (Farid & Satia, 2023a) menunjukkan bahwa motivasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja usia produktif dalam konteks organisasi modern. Sejalan dengan itu, temuan dari (Ramadhani et al., 2025) menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebesar 49,4% dalam memengaruhi efektivitas kinerja karyawan di sektor jasa pelayanan. Hasil serupa juga dikemukakan oleh (Trisandri & Iskandar, 2024a) yang membuktikan bahwa tingkat motivasi memiliki dampak positif terhadap performa kerja pada kelompok tenaga kerja generasi terkini.

Motivasi kerja tidak hanya dipicu oleh kompensasi finansial, namun juga berasal dari faktor penghargaan, rasa memiliki, serta peluang berprestasi dalam organisasi. Berdasarkan teori McClelland yang digunakan dalam studi (Ramadhani et al., 2025), indikator utama dari motivasi meliputi kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan. Hal ini diperkuat oleh (Trisandri & Iskandar, 2024a), yang menemukan bahwa motivasi berperan dalam meningkatkan moral kerja dan ketahanan dalam menghadapi dinamika dunia kerja. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola dan meningkatkan motivasi karyawan secara sistematis akan memiliki keunggulan dalam mempertahankan sumber daya manusia unggul dan adaptif terhadap perubahan.

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan karyawan, dan terbukti memiliki hubungan yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Dalam studi yang dilakukan oleh (A. A. Saputra, 2021a), ditemukan bahwa kompensasi, meskipun pada kondisi tertentu mungkin tidak signifikan, tetap menjadi

elemen penting dalam mempertahankan kepuasan kerja dalam industri manufaktur. Selain itu, penelitian oleh (Suciani Shahida et al., 2023) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi yang baik berkontribusi sebesar 66,3% terhadap kepuasan kerja, menandakan adanya keterkaitan kuat antara penghargaan material dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh (A. A. Saputra, 2021a) pada sektor usaha mikro dan menengah juga menunjukkan bahwa kompensasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan tenaga kerja generasi muda.

Kompensasi yang diberikan secara adil dan proporsional tidak hanya dalam bentuk gaji pokok, tetapi juga insentif dan tunjangan lainnya, mampu menciptakan loyalitas karyawan. (Trisandri & Iskandar, 2024a) menggarisbawahi bahwa skema kompensasi yang disusun berdasarkan kinerja dan tanggung jawab pekerjaan terbukti meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, (Whizztyo Saputra, 2024) menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan dapat menurunkan semangat kerja dan menimbulkan ketidakpuasan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perencanaan sistem kompensasi perlu mempertimbangkan beban kerja, output, dan ekspektasi tenaga kerja secara holistik.

Bagi kelompok tenaga kerja generasi baru, pendekatan terhadap kompensasi perlu menyesuaikan dengan nilai-nilai kerja dan harapan mereka terhadap organisasi. Temuan dari (Whizztyo Saputra, 2024b) menunjukkan bahwa keseimbangan antara kompensasi finansial dan pengakuan nonmaterial menjadi daya tarik utama dalam mempertahankan karyawan muda yang cenderung lebih adaptif dan dinamis. Hal ini diperkuat oleh hasil studi (Mustikaningsih & Irbayuni, 2022a) yang menyatakan bahwa kombinasi antara lingkungan kerja yang mendukung dan sistem kompensasi yang transparan memberikan dampak signifikan terhadap retensi karyawan di berbagai sektor industri. Oleh sebab itu, strategi kompensasi yang diterapkan harus mempertimbangkan aspek psikologis, keadilan internal, serta relevansi dengan perubahan karakteristik demografis tenaga kerja.

Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja, sehingga berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja optimal (Guritna Wasesa Samudra, 2023). Studi lain menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis berkontribusi pada pencapaian produktivitas melalui peningkatan kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan (Sulistiyo et al., 2025). Selain itu, lingkungan kerja yang positif tidak hanya memberikan rasa aman,

tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Roza Amelia, 2024).

Selain mendukung kinerja, lingkungan kerja juga berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang dirancang secara ergonomis dan ramah karyawan mendorong terciptanya kenyamanan, sehingga berdampak pada hasil kerja yang lebih baik (Guritna Wasesa Samudra, 2023). Meskipun terdapat perbedaan temuan, studi lain menunjukkan bahwa lingkungan kerja tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara keseluruhan (Sulistiyo et al., 2025). Lingkungan kerja yang mendukung diyakini berdampak langsung pada motivasi dan hasil kerja, terutama bagi kelompok pekerja generasi muda yang membutuhkan suasana kerja yang inklusif dan terbuka terhadap inovasi (Roza Amelia, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh (Mulyadi et al., 2024a) dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkimtan Kota Palembang Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening" menemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja masing-masing memiliki efek positif pada kinerja dan motivasi pegawai, serta motivasi kerja berperan dalam memediasi hubungan tersebut secara signifikan (Mulyadi et al., 2024a).

Penelitian yang dilakukan oleh Rizki Reza Satria, Deden Mulyana, dan Asep Yusup Hanapiah berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening" menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini memberikan bukti bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dan kinerja pegawai (Reza Satria et al., 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Jourdi Arrasyd dan Ronni Andri Wijaya dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kota Solok" menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, disiplin kerja terbukti mampu menjadi variabel intervening yang signifikan dalam

memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Arrasyd & Wijaya, 2024a).

Penelitian yang dilakukan oleh Steven Keane, Alan Setiawan, Michael Abed Nego Harianja, dan Amal Vieri berjudul "Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Indonesia" menemukan bahwa kompensasi justru memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja generasi Z di Indonesia, sementara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya memperhatikan kesesuaian kompensasi dengan harapan dan kebutuhan generasi Z agar kinerjanya dapat optimal (Keane et al., 2024a).

Penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi, dan Edi Sugiono dalam judul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening di PLTGU Proyek Muara Tawar" menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasilnya memperlihatkan bahwa semakin baik kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja yang diterima karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja (Marcelia et al., n.d.).

Kota Pasuruan dikenal sebagai salah satu pusat industri di Jawa Timur, dengan keberadaan berbagai pabrik dan kawasan industri yang signifikan (Komodigi Kota Pasuruan 2025, n.d.). Salah satu kawasan industri utama adalah Pasuruan Industrial Estate Rembang (PIER) yang terletak di Kecamatan Rembang, dengan luas sekitar 550 hektar dan telah dimanfaatkan sekitar 200 hektar oleh 48 perusahaan yang beroperasi di sana². PIER dilengkapi dengan fasilitas pendukung seperti bangunan pabrik siap pakai, instalasi pengolahan air limbah, dan infrastruktur lain, yang menunjukkan komitmen pemerintah dalam mendukung sektor industri (Pemerintah Kabupaten Pasuruan, 2024). Keberadaan kawasan industri seperti PIER telah menciptakan banyak lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat, di mana banyak penduduk Pasuruan bekerja sebagai karyawan pabrik di berbagai sektor industri, termasuk makanan dan minuman, elektronik, dan manufaktur³. Beberapa perusahaan ternama yang beroperasi di Pasuruan antara lain PT. Nestle Indonesia Unit Kejayan, PT. Panasonic Gobel Life Solutions Manufacturing Indonesia, dan PT. Nippon Indosari Corpindo Tbk (Seputar Jatim Kumparan, 2025). Selain itu, sektor pemerintahan juga menyerap tenaga kerja lokal sebagai pegawai negeri dan staf

administrasi. Dominasi sektor industri di Pasuruan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah tetapi juga memengaruhi struktur sosial masyarakat, menjadikan Pasuruan sebagai tujuan bagi para pencari kerja dari berbagai daerah dan meningkatkan kebutuhan fasilitas pendukung seperti perumahan, transportasi, dan layanan publik lainnya, hal ini juga tidak luput dengan adanya lembaga amal zakat sebagai wadah yang bukan hanya tempat untuk bekerja, namun juga tempat untuk mengabdikan. Dimana dalam beberapa contoh terkait pekerjaan pada sektor industri, Amil zakat memiliki perbedaan kompensasi didalamnya, hal ini juga memengaruhi kinerja & target sebagai berikut: (Komodigi Kota Pasuruan 2025, n.d.).

Tabel 1. 1 Gambaran Perspektif Donatur & Rincian MSDM

Lembaga	Kualitas Pelayanan	Integritas (Trust)	Kompetensi SDM	Relasi Donatur	Akses & Digitalisasi	Rincian Struktur MSDM
BAZNAS Kota Pasuruan	Formal & sistematis	Sangat tinggi (legalitas negara)	Kuat pada regulasi & sistem	Cenderung kurang personal	Tersedia layanan digital	Amil ASN/non-ASN; UPZ; tim pendistribusian & pendayagunaan; struktur birokratis; relawan terbatas
Yatim Mandiri Pasuruan	Ramah & komunikatif	Tinggi	Program konkret & jelas	Sangat tinggi (relasional)	Fleksibel (offline & campaign)	Amil fundraising; tim program pendidikan & sosial; Relawan Kemandirian; duta guru; tim media & campaign
Dompot Quran Pasuruan	Religius & humanis	Tinggi	Kuat di dakwah & sosial	Sedang	Akses standar	Amil jaringan dakwah; dai/kader pesantren; tim

						program; relawan masjid; jaringan nasional
LAZISM U Kota Pasuruan	Profesiona l	Tinggi	Program terstruktur & sistematis	Baik	Digital kuat	Amil profesional; MDMC; relawan Muhammadiyah (ORTOM); tim program; tim digital fundraising
LazisNu Kota Pasuruan	Humanis	Tinggi	Kuat di penggalang an ZIS dan dana sosial	Variatif	Berkemba ng	Amil profesional; pengurus NU; tim program; relawan berbasis jamaah; jaringan MWCNU, ranting, dan badan otonom NU

Sumber : (Kemenag Kota Pasuruan 2026.)

Berdasarkan tabel gambaran perspektif donatur dan rincian manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada lembaga zakat di Kota Pasuruan, dapat dilihat bahwa masing-masing lembaga memiliki karakteristik yang berbeda dalam pengelolaan organisasi maupun pendekatan kepada donatur. BAZNAS Kota Pasuruan cenderung menampilkan sistem yang formal dan terstruktur dengan tingkat integritas yang sangat tinggi karena didukung legalitas negara, namun hubungan dengan donatur relatif kurang personal. Dari sisi MSDM, BAZNAS didominasi oleh struktur birokratis dengan keterlibatan amil ASN/non-ASN serta unit-unit pendukung seperti UPZ dan tim pendistribusian.

Sementara itu, Yatim Mandiri Pasuruan menunjukkan pendekatan yang lebih ramah dan komunikatif dengan tingkat relasi donatur yang sangat tinggi, didukung oleh

program-program konkret dan keterlibatan relawan secara aktif. Struktur MSDM-nya lebih fleksibel dengan kombinasi amil fundraising, tim program, relawan kemandirian, hingga tim media dan campaign. Di sisi lain, Dompot Quran Pasuruan menonjolkan pendekatan religius dan humanis dengan kekuatan pada dakwah dan kegiatan sosial, meskipun relasi donatur berada pada kategori sedang. Hal ini didukung oleh jaringan amil berbasis dakwah, kader pesantren, serta relawan masjid.

Selanjutnya, LAZISMU Kota Pasuruan memperlihatkan profesionalitas organisasi dengan sistem yang terstruktur serta dukungan digitalisasi yang kuat. Relasi dengan donatur tergolong baik, didukung oleh jaringan relawan Muhammadiyah dan tim digital fundraising. Adapun LAZISNU Kota Pasuruan menampilkan pendekatan yang humanis dan berbasis pemberdayaan umat dengan dukungan jaringan Nahdlatul Ulama yang luas. Relasi dengan donatur tergolong baik karena didukung oleh kedekatan dengan masyarakat melalui jaringan pengurus, badan otonom, dan jamaah di tingkat akar rumput. Dari sisi MSDM, LAZISNU didukung oleh amil profesional, pengurus organisasi, tim program sosial, serta relawan berbasis komunitas yang tersebar hingga tingkat ranting dan kecamatan.

Tabel 1. 2 Capaian Penghimpunan ZIS Tahun 2025

Lembaga Zakat	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian
BAZNAS Kota Pasuruan	2.000.000.000	1.250.000.000	62,50%
LAZISMU Kota Pasuruan	2.000.000.000	1.642.853.041	82,14%
LAZISNU Kota Pasuruan	2.000.000.000	3.695.564.500	184,78%
Yatim Mandiri Pasuruan	2.000.000.000	1.600.000.000	80,00%
Dompot Quran Pasuruan	2.000.000.000	1.600.000.000	80,00%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat diketahui bahwa capaian penghimpunan dana ZIS pada beberapa lembaga amil zakat di Kota Pasuruan menunjukkan hasil yang bervariasi. Dari target penghimpunan sebesar Rp2.000.000.000, BAZNAS Kota Pasuruan merealisasikan penghimpunan sebesar Rp1.250.000.000 atau mencapai 62,50% dari

target yang telah ditetapkan. LAZISMU Kota Pasuruan berhasil menghimpun dana sebesar Rp1.642.853.041 atau mencapai 82,14% dari target. Sementara itu, LAZISNU Kota Pasuruan mencatat realisasi sebesar Rp3.695.564.500 atau mencapai 184,78% dari target, sehingga menjadi lembaga dengan capaian penghimpunan tertinggi dalam perbandingan tersebut. Adapun Yatim Mandiri Pasuruan dan Dompot Quran Pasuruan masing-masing merealisasikan penghimpunan sebesar Rp1.600.000.000 atau mencapai 80,00% dari target yang ditetapkan.

Perbedaan capaian penghimpunan tersebut menunjukkan bahwa setiap lembaga amil zakat memiliki tingkat kinerja organisasi yang berbeda-beda. Variasi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti efektivitas strategi penghimpunan dana, kemampuan membangun kepercayaan masyarakat, kualitas pelayanan kepada muzaki, perluasan jaringan kemitraan, serta kinerja sumber daya manusia yang terlibat dalam proses penghimpunan dan pengelolaan dana zakat. Keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai bahkan melampaui target penghimpunan mengindikasikan adanya pengelolaan organisasi yang efektif, sedangkan lembaga yang belum mampu memenuhi target memerlukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerjanya.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pencapaian target organisasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya potensi zakat yang tersedia, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kinerja para amil zakat sebagai pelaksana operasional organisasi. Kinerja amil yang optimal tercermin dari kemampuan melaksanakan tugas secara efektif, produktif, tepat waktu, serta mampu membangun hubungan yang baik dengan para muzaki dan mustahik. Oleh karena itu, perbedaan capaian penghimpunan pada beberapa lembaga amil zakat tersebut menjadi indikasi bahwa terdapat faktor-faktor internal organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada faktor-faktor yang diduga memengaruhi kinerja sumber daya manusia pengelola zakat, yaitu motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Meskipun kajian mengenai kinerja sumber daya manusia (SDM) telah banyak dilakukan dalam berbagai sektor organisasi, termasuk sektor publik dan swasta, namun penelitian yang secara spesifik mengkaji kinerja SDM dalam konteks lembaga amil zakat masih relatif terbatas. Beberapa penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada

aspek penghimpunan dan pendayagunaan zakat, tingkat kepercayaan muzakki, serta efektivitas program zakat, sementara aspek internal organisasi, khususnya yang berkaitan dengan manajemen SDM, belum mendapatkan perhatian yang memadai. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam literatur yang mengkaji peran strategis SDM sebagai faktor kunci keberhasilan lembaga zakat.

Fenomena kinerja sumber daya manusia (SDM) pada lembaga amil zakat menjadi isu yang semakin penting seiring meningkatnya tuntutan profesionalisme dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Lembaga amil zakat tidak hanya dituntut mampu menghimpun dan mendistribusikan dana zakat secara optimal, tetapi juga harus menjaga kualitas pelayanan kepada muzakki, ketepatan penyaluran kepada mustahik, transparansi pengelolaan dana, serta akuntabilitas kelembagaan. Seluruh tuntutan tersebut sangat bergantung pada kualitas kinerja SDM yang menjalankan fungsi operasional organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan lembaga zakat dalam mencapai tujuan sosial dan keagamaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang berhasil dihimpun, tetapi juga oleh kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, profesional, dan berintegritas (Ramadhani 2024).

Di sisi lain, karakteristik lembaga amil zakat yang berorientasi pada pelayanan sosial menyebabkan pengelolaan SDM menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis. Amil dituntut memiliki kompetensi profesional sekaligus menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, keikhlasan, dan pelayanan kepada masyarakat (Komariyah et al., n.d.). Dalam praktiknya, berbagai lembaga zakat masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan sistem kompensasi, tingginya beban kerja, tuntutan pencapaian target penghimpunan dana, serta perlunya peningkatan kompetensi SDM agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan digitalisasi layanan zakat. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi motivasi kerja, komitmen organisasi, hingga kinerja amil apabila tidak dikelola secara tepat (Aditya et al., n.d.).

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa aspek human capital menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan lembaga amil zakat. Pengembangan kompetensi SDM, sertifikasi amil, serta pemanfaatan teknologi terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja lembaga zakat. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi filantropi Islam tidak hanya dipengaruhi oleh sistem pengelolaan keuangan, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas SDM yang mengelola organisasi tersebut. Namun demikian, masih terdapat

variasi kualitas pengelolaan SDM antar lembaga zakat sehingga upaya peningkatan kinerja amil menjadi tantangan yang terus dihadapi oleh organisasi pengelola zakat di Indonesia (Darmawan, et al., n.d.).

Selanjutnya, penelitian mengenai pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memang telah banyak dilakukan, namun mayoritas dilakukan pada sektor bisnis atau industri konvensional. Hasil penelitian tersebut belum tentu dapat digeneralisasi pada lembaga zakat yang memiliki karakteristik unik, yaitu berbasis nilai-nilai keislaman, orientasi sosial, serta adanya dimensi spiritual dalam bekerja. Dalam lembaga zakat, motivasi kerja tidak hanya bersifat intrinsik dan ekstrinsik, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai ibadah dan kebermaknaan sosial. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus mengkaji variabel-variabel tersebut dalam konteks lembaga zakat.

Selain itu, terdapat inkonsistensi hasil penelitian (research inconsistency) terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Beberapa studi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun penelitian lain menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak dominan, terutama pada organisasi berbasis sosial yang lebih menekankan nilai pengabdian. Hal yang sama juga terjadi pada variabel lingkungan kerja, di mana terdapat perbedaan temuan mengenai seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Inkonsistensi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut dengan memasukkan variabel lain yang mampu menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Dalam konteks tersebut, komitmen organisasi dipandang sebagai variabel intervening yang memiliki potensi untuk menjembatani hubungan antara motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Namun, penelitian yang menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam lembaga zakat masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung antar variabel tanpa mempertimbangkan mekanisme psikologis dan organisasi yang terjadi di dalamnya. Padahal, dalam lembaga zakat, komitmen memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan dengan loyalitas, keikhlasan, dan keberlanjutan pengabdian SDM.

Lebih lanjut, penelitian yang mengkaji kinerja SDM pada lembaga zakat umumnya dilakukan pada satu lembaga tertentu, sehingga belum memberikan gambaran komparatif antar lembaga zakat yang memiliki karakteristik berbeda.

Padahal, keberadaan berbagai lembaga zakat seperti BAZNAS Kota Pasuruan, Yatim Mandiri Pasuruan, Dompot Quran Pasuruan, LAZISMU Kota Pasuruan, dan LAZISNU Kota Pasuruan menunjukkan adanya variasi dalam sistem pengelolaan, budaya organisasi, serta kebijakan SDM. Perbedaan ini berpotensi memengaruhi tingkat motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, komitmen, serta kinerja SDM di masing-masing lembaga, sehingga penting untuk dikaji dalam satu kerangka penelitian yang terintegrasi.

Terlebih lagi dalam penelitian (Tata Nurfloranza et al., 2026) Lembaga pengelola zakat memiliki peran strategis dalam menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan dana zakat guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di Indonesia, pengelolaan zakat telah diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang menegaskan pentingnya optimalisasi fungsi lembaga zakat dalam memberikan dampak sosial yang nyata bagi masyarakat. Namun demikian, potensi zakat yang besar di Indonesia belum sepenuhnya dapat dihimpun dan dikelola secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas dan kinerja lembaga pengelola zakat perlu terus ditingkatkan agar mampu menjalankan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat secara maksimal serta memberikan manfaat yang lebih luas bagi kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Amil zakat dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amil zakat di Kota Pasuruan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada organisasi nirlaba berbasis keagamaan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi lembaga zakat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan SDM guna mendukung optimalisasi penghimpunan dan pendayagunaan dana zakat secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja amil zakat pada lembaga amil zakat di Kota Pasuruan?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja amil zakat pada lembaga amil zakat di Kota Pasuruan?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja amil zakat pada lembaga amil zakat di Kota Pasuruan?

4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?
6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja amal zakat pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?
8. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja amal zakat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?
9. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja amal zakat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?
10. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja amal zakat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan?

1.3 Tujuan Pembahasan

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja amal zakat pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja amal zakat pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja amal zakat pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja amal zakat pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja amal zakat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amal zakat di Kota Pasuruan.

9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja amil zakat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amil zakat di Kota Pasuruan.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja amil zakat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga amil zakat di Kota Pasuruan..

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, penelitian ini memperkaya kajian mengenai pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja SDM, dengan menempatkan komitmen sebagai variabel intervening pada konteks Lembaga Amil Zakat. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi ilmiah serta bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian yang sejenis, baik dengan menambahkan variabel lain maupun pada objek dan konteks yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi lembaga/organisasi, khususnya Lembaga Amil Zakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini memberikan gambaran mengenai pentingnya motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja SDM, sehingga dapat disesuaikan dengan karakteristik pengelola zakat.
- b. Bagi stakeholder terkait, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Amil zakat. Dengan demikian, stakeholder dapat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, suportif, dan berorientasi pada peningkatan produktivitas.
- c. Bagi institusi pendidikan, penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi dalam pengembangan bahan ajar dan kajian akademik di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan sektor filantropi Islam.