

Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Budaya Inovatif Terhadap Efektivitas Penyaluran Dana Zis Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Baznas Provinsi Riau

Fajar Putri¹, Machasin², Abd Rasyid Syamsuri³

^{1,2,3} Universitas Riau

e-mail : Fajarputri0602@gmail.com

Abstrak : Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya penurunan kinerja karyawan di BAZNAS Provinsi Riau selama periode 2022–2025. Nilai rata-rata kinerja karyawan menurun dari 84,6% pada tahun 2022 menjadi 80% pada tahun 2025, dengan indikator disiplin (absensi) sebagai aspek yang memperoleh nilai terendah. Di sisi lain, efektivitas penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) berdasarkan *Allocation to Collection Ratio* (ACR) masih berada pada kategori efektif. Namun, pelaksanaan penyaluran dana ZIS masih menghadapi berbagai kendala, terutama ketidakmerataan distribusi akibat penyesuaian program yang bersifat situasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan dan budaya inovatif terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS, baik secara langsung maupun melalui kinerja karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap seluruh amil BAZNAS Provinsi Riau yang berjumlah 34 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan budaya inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi karyawan dan kinerja karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS. Namun, budaya inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS. Selain itu, kinerja karyawan terbukti memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS, tetapi tidak memediasi pengaruh budaya inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi amil merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas penyaluran dana ZIS pada BAZNAS Provinsi Riau.

Kata Kunci: Kompetensi Karyawan, Budaya Inovatif, Kinerja Karyawan, Efektivitas Penyaluran Dana ZIS

PENDAHULUAN

Efektivitas organisasi merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Pada organisasi nirlaba, khususnya lembaga pengelola zakat, efektivitas tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memberikan manfaat sosial kepada masyarakat melalui pengelolaan sumber daya yang optimal, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik (Rumawas, 2018; Suryani & John, 2018). Dalam sistem ekonomi Islam, zakat, infak, dan sedekah (ZIS) berfungsi sebagai instrumen redistribusi kekayaan yang bertujuan mengurangi kesenjangan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan dana ZIS yang profesional menjadi prasyarat penting agar manfaat yang dihasilkan dapat dirasakan secara optimal oleh mustahik (Republik Indonesia, 2011; Obastika & Khalil, 2023).

Sebagai lembaga resmi pengelola zakat, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memiliki tanggung jawab untuk memastikan dana ZIS yang dihimpun dapat disalurkan secara tepat sasaran, tepat waktu, dan memberikan dampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat. Efektivitas penyaluran dana ZIS menjadi indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan lembaga dalam mewujudkan tujuan sosial yang telah ditetapkan (BAZNAS, 2026; Speranza *et al.*, 2016). BAZNAS Provinsi Riau menunjukkan kinerja penyaluran yang relatif baik. Berdasarkan perhitungan Allocation to Collection Ratio (ACR), rata-rata efektivitas penyaluran dana zakat selama periode 2020–2024 berada pada kategori *effective* hingga *highly effective* (BAZNAS, 2026). Namun, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efektivitas organisasi secara menyeluruh karena ACR hanya mengukur tingkat penyaluran dana secara administratif. Efektivitas organisasi

juga dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, efisiensi pelaksanaan program, relevansi bantuan, keberlanjutan manfaat, serta dampak sosial yang dihasilkan bagi masyarakat (Speranza *et al.*, 2016).

Fenomena empiris di BAZNAS Provinsi Riau menunjukkan masih terdapat berbagai kendala yang berpotensi memengaruhi efektivitas penyaluran dana ZIS. Hasil observasi dan wawancara mengindikasikan adanya keterbatasan kompetensi teknis sebagian amil dalam mengidentifikasi prioritas mustahik, keterampilan administrasi yang belum merata, serta keterbatasan jumlah sumber daya manusia dibandingkan dengan beban kerja organisasi. Selain itu, implementasi budaya inovatif belum berjalan optimal karena adanya perbedaan perspektif antargenerasi yang menyebabkan sebagian gagasan baru belum memperoleh dukungan organisasi secara maksimal (Meisuri, 2021; Permana & Pendrian, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penyaluran dana ZIS tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan dana, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Kompetensi yang memadai akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, regulasi, dan perkembangan teknologi (Campion *et al.*, 2020). Pada lembaga pengelola zakat, kompetensi amil mencakup pemahaman fiqih zakat, kemampuan administratif, pemanfaatan teknologi informasi, komunikasi dengan pemangku kepentingan, serta integritas profesional (Safa'Ah, 2019). Selain kompetensi, budaya inovatif juga berperan penting dalam mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan sehingga dapat meningkatkan

kualitas pelayanan publik (Dobni, 2008; Anderson *et al.*, 2020; Daraba *et al.*, 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja maupun efektivitas organisasi (Kurniawan *et al.*, 2018; Martini *et al.*, 2018; Ferine & Ermianti, 2020; Rusianto & Kasmir, 2023). Namun, hasil penelitian terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja dan efektivitas masih menunjukkan temuan yang beragam. Selain itu, kajian efektivitas pengelolaan zakat selama ini lebih banyak berfokus pada aspek penghimpunan, penyaluran, dan pengukuran berbasis indikator keuangan seperti ACR (Indriati & Fahrullah, 2019; Riyanto & Tesmanto, 2022; Wardana, 2024). Penelitian yang mengintegrasikan kompetensi karyawan, budaya inovatif, kinerja karyawan, dan efektivitas penyaluran dana ZIS dalam satu model empiris masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan dan budaya inovatif terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi pada BAZNAS Provinsi Riau. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada organisasi filantropi Islam serta menjadi dasar rekomendasi praktis bagi peningkatan efektivitas penyaluran dana ZIS secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Efektivitas Penyaluran Dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS)

Efektivitas merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. Pada organisasi pengelola zakat, efektivitas tidak hanya diukur berdasarkan besarnya dana yang berhasil disalurkan, tetapi juga sejauh mana program penyaluran mampu memberikan manfaat yang tepat sasaran,

berkelanjutan, dan berdampak terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik. Oleh karena itu, efektivitas penyaluran dana ZIS harus dipandang sebagai keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan sosial melalui pelayanan yang akuntabel, efisien, dan berorientasi pada kemaslahatan masyarakat (Wardiah, 2016; Speranza *et al.*, 2016). BAZNAS menggunakan Zakat Core Principles (ZCP) sebagai salah satu acuan dalam mengevaluasi efektivitas penyaluran zakat melalui indikator *Allocation to Collection Ratio* (ACR).

Namun demikian, pengukuran efektivitas organisasi tidak cukup hanya berdasarkan rasio penyaluran dana, melainkan juga harus mempertimbangkan dimensi : relevansi program, efikasi, efisiensi, keberlanjutan, dan dampak yang dihasilkan. Dengan demikian, efektivitas penyaluran dana ZIS mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya sehingga mampu memberikan manfaat optimal kepada masyarakat penerima manfaat (BAZNAS, 2026; Wardhana, 2024).

Kompetensi Karyawan

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik individu yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan penguasaan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga mencakup kemampuan beradaptasi, menyelesaikan permasalahan, bekerja sama, serta menunjukkan perilaku profesional dalam menjalankan tugas. Pada organisasi pengelola zakat, kompetensi amil menjadi modal utama dalam memastikan proses penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana ZIS berjalan sesuai prinsip syariah, regulasi, dan kebutuhan masyarakat. (Campion *et al.*, 2020; Rahadi, 2021).

Teori sumber daya manusia menjelaskan bahwa individu yang memiliki kompetensi tinggi akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik sehingga

mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi memungkinkan pegawai bekerja lebih efektif, mengambil keputusan secara tepat, serta menghasilkan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi yang memiliki sumber daya manusia kompeten cenderung lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sedarmayanti, 2017; Wardiah, 2016).

Budaya Inovatif

Budaya inovatif merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan praktik organisasi yang mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif, terbuka terhadap perubahan, serta berani mengembangkan dan menerapkan gagasan baru. Budaya inovatif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan, tetapi juga mendorong kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan perbaikan proses kerja secara terus-menerus. (Dobni, 2008; Anderson *et al.*, 2020).

Dalam organisasi sektor publik, budaya inovatif menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan karena organisasi dituntut mampu merespons kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi akan meningkatkan motivasi pegawai untuk berkontribusi melalui ide-ide baru, mempercepat penyelesaian pekerjaan, serta menghasilkan pelayanan yang lebih efektif. Oleh sebab itu, budaya inovatif dipandang sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja maupun efektivitas organisasi (Daraba *et al.*, 2023; Permana & Pendrian, 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam menghasilkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, disiplin, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja

sama untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin besar peluang organisasi mencapai efektivitas operasional maupun tujuan strategisnya. (Budiyanto & Mochklas, 2020; Diana, 2023).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan kompetensi individu dengan keberhasilan organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan didukung budaya organisasi yang kondusif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kompetensi dan budaya inovatif memengaruhi efektivitas penyaluran dana ZIS (Wirawan, 2015; Goshe *et al.*, 2024).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Desain penelitian ini menggunakan analisis statistik berbasis Structural Equation Modeling (SEM). (Sugiyono, 2022; Hair *et al.*, 2022). Penelitian dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Riau yang berlokasi di Kota Pekanbaru.

Populasi penelitian adalah seluruh amil dan karyawan tetap BAZNAS Provinsi Riau yang berjumlah 34 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih agar data yang diperoleh mampu merepresentasikan kondisi organisasi secara menyeluruh tanpa menimbulkan sampling error (Sugiyono, 2022).

Data penelitian terdiri atas data primer

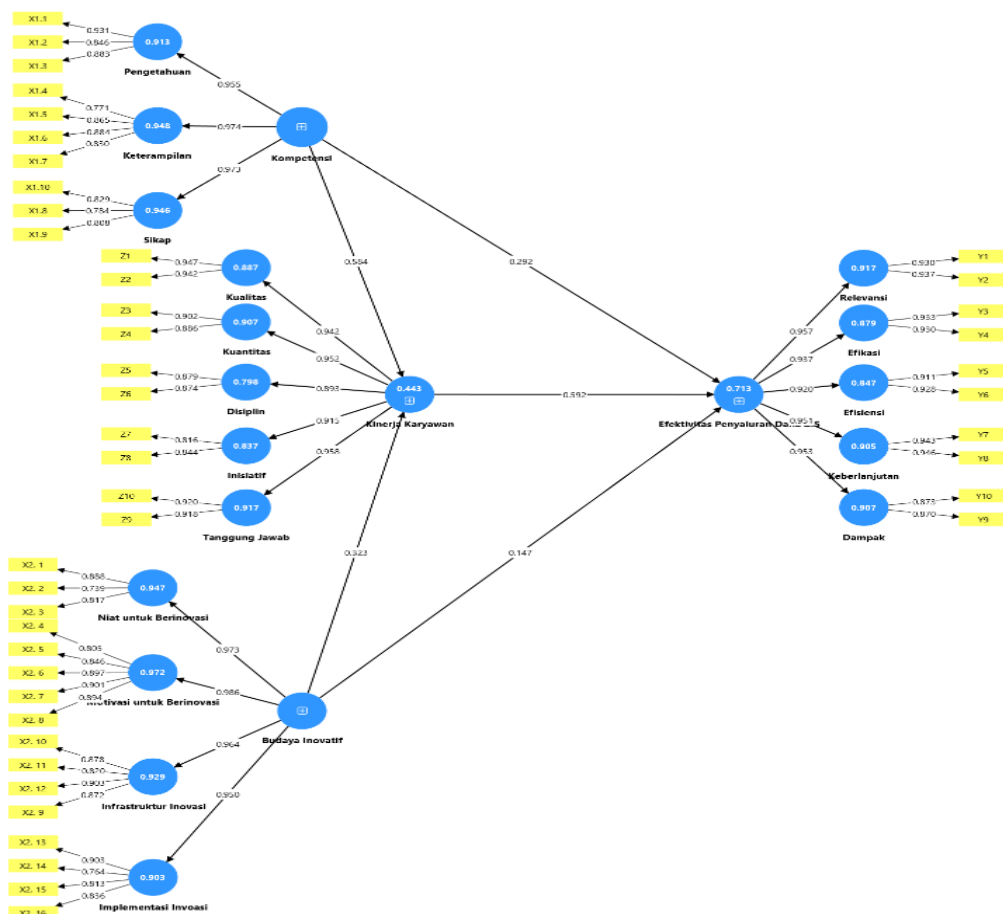
dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden menggunakan instrumen penelitian yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel. Sebelum digunakan, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu melalui pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan setiap indikator mampu mengukur konstruk yang diteliti secara akurat dan konsisten. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan tahunan BAZNAS Provinsi Riau, Renstra BAZNAS, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian (Hair *et al.*, 2022; Sugiyono, 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif, pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*inner model*) menggunakan nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta Goodness of Fit. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan memperhatikan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat kepercayaan 95% (Hair *et al.*, 2022; Henseler *et al.*, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 1 Model Uji Outer Model
Sumber : Output SmartPLS, (2026)

Convergent Validity

Tabel 1.
Convergent Validity

Variabel	Dimensi	Loading Factor	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kompetensi Karyawan (X1)	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	0,913	Memahami Fiqh Zakat	0,899	Valid
			Memahami Manajemen Zakat	0,807	Valid
		0,948	Akuntabilitas Keuangan	0,820	Valid
			Keterampilan Manajemen Modern	0,771	Valid
	Keterampilan (<i>Skills</i>)	0,946	Penguasaan Teknologi	0,811	Valid
			Sertifikasi	0,856	Valid
			Kemampuan Berkomunikasi	0,823	Valid
			Memiliki Etika yang Tinggi	0,767	Valid
	Sikap (<i>Attitude</i>)	0,947	Pendidikan Karakter	0,791	Valid
			Pengembangan Kompetensi holistik	0,802	Valid
			Partisipasi Karyawan	0,853	Valid
			Kepatuhan Prosedur Kerja	0,707	Valid
Budaya Inovatif (X2)	Niat Inovasi	0,972	Perbaikan metode kerja	0,816	Valid
			Kesungguhan menjalankan tugas	0,781	Valid
			Keterbukaan terhadap perubahan	0,864	Valid
			Memiliki ide baru	0,874	Valid
	Motivasi Berinovasi	0,929	Kesiapan Berinovasi	0,889	Valid
			Penyampaian gagasan baru	0,880	Valid
			Penyesuaian teknologi	0,830	Valid
			Dukungan Infrastruktur Berinovasi	0,830	Valid
	Implementasi Inovasi	0,903	Gagasan Baru Peningkatan keterampilan	0,804	Valid
			Keterbukaan Inovasi	0,842	Valid
			Rotasi Jabatan	0,788	Valid
			Respons terhadap perubahan	0,783	Valid
			Pengelolaan	0,747	Valid

Kinerja Karyawan (Z)	Kualitas	0,887	sumber daya		
			Perkembangan organisasi	0,821	Valid
			Ketelitian Kerja	0,910	Valid
			Ketepatan membuat Laporan	0,877	Valid
	Kuantitas	0,907	Penyelesaian target	0,886	Valid
			Pemanfaatan waktu kerja	0,811	Valid
			Kehadiran tepat waktu	0,778	Valid
			Kepatuhan jadwal	0,786	Valid
	Disiplin	0,798	Proaktif dalam bekerja	0,726	Valid
			Cepat Tanggap	0,782	Valid
Penyelesaian tugas			0,878	Valid	
Mampu Menjaga amanah			0,882	Valid	
Inisiatif	0,837	Kesesuaian Kondisi			
		Mustahik	0,873	Valid	
		Kesesuaian Penyaluran Dana	0,915	Valid	
		Pencapaian Tujuan			
Tanggung Jawab	0,917	Program	0,884	Valid	
		Realisasi Target penyaluran	0,863	Valid	
		Penggunaan Anggaran			
		Operasional	0,804	Valid	
Efikasi	0,879	Ketepatan waktu			
		Distribusi	0,883	Valid	
		Pemeliharaan Program Zakat	0,890	Valid	
		Dukungan Kemandirian			
Efisiensi	0,847	mustahik	0,906	Valid	
		Perubahan kondisi			
		mustahik	0,824	Valid	
		Penanganan masalah sosial	0,838	Valid	
Keberlanjutan	0,905				
Dampak	0,907				

Sumber : Output SmartPLS, 2026.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Kompetensi Karyawan, Budaya Inovatif, Kinerja Karyawan, dan Efektivitas Penyaluran Dana ZIS memiliki nilai outer loading di atas 0,70,

sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria convergent validity. Pada variabel Kompetensi Karyawan, nilai loading tertinggi terdapat pada indikator memahami fiqih zakat (0,899) dan terendah

pada indikator memiliki etika yang tinggi (0,767). Pada variabel Budaya Inovatif, indikator kesiapan berinovasi memiliki nilai tertinggi (0,889), sedangkan kepatuhan prosedur kerja terendah (0,707). Pada variabel Kinerja Karyawan, indikator ketelitian kerja memperoleh nilai tertinggi (0,910) dan proaktif dalam bekerja terendah (0,726). Sementara itu, pada variabel

Efektivitas Penyaluran Dana ZIS, indikator kesesuaian penyaluran dana memiliki nilai tertinggi (0,915) dan penggunaan anggaran operasional terendah (0,804). Secara keseluruhan, seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik sehingga layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya..

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2.

Average Variance Extracted (AVE)	
Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,665
Kinerja Karyawan	0,674
Kompetensi	0,695
Budaya Inovatif	0,755

Sumber : Output SmartPLS, 2026.

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikator yang membentuknya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Hair *et al.*, 2018).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Variabel Budaya Inovatif memperoleh

nilai AVE sebesar 0,755, Kompetensi sebesar 0,695, Kinerja Karyawan sebesar 0,674, dan Efektivitas Penyaluran Dana ZIS sebesar 0,665. Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Discriminant Validity

Tabel 3.

Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Budaya Inovatif	Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	Kinerja Karyawan	Kompetensi
Budaya Inovatif	0,821			
Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,375	0,869		
Kinerja Karyawan	0,369	0,820	0,834	
Kompetensi	0,033	0,651	0,603	0,816

Sumber : Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan hasil Fornell-Larcker Criterion, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Nilai tertinggi terdapat pada variabel Efektivitas Penyaluran Dana

ZIS sebesar 0,869, sedangkan nilai terendah terdapat pada variabel Kompetensi sebesar 0,816. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lain

Tabel 4.

Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Variabel	Budaya Inovatif	Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	Kinerja Karyawan	Kompetensi
Budaya Inovatif				

Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,346		
Kinerja Karyawan	0,342	0,840	
Kompetensi	0,152	0,662	0,607

Sumber : Output SmartPls, (2026)

Pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai hubungan antar konstruk berada di bawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara Kinerja Karyawan dan Efektivitas Penyaluran Dana

ZIS sebesar 0,840, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan Kompetensi dan Budaya Inovatif sebesar 0,152. Dengan demikian seluruh variabel memenuhi kriteria discriminant validity.

Tabel 5.

Nilai Cross Loading Setiap Indikator

Indikator	Budaya Inovatif	Kompetensi	Kinerja Karyawan	Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	Keterangan
Memahami Fiqh Zakat	0,009	0,636	0,646	0,899	Valid
Memahami Manajemen Zakat	0,168	0,458	0,453	0,807	Valid
Akuntabilitas Keuangan	-0,008	0,449	0,348	0,820	Valid
Keterampilan Manajemen Modern	-0,059	0,433	0,337	0,771	Valid
Penguasaan Teknologi	-0,075	0,385	0,406	0,811	Valid
Sertifikasi	0,018	0,660	0,597	0,856	Valid
Kemampuan Berkomunikasi	0,039	0,599	0,480	0,823	Valid
Memiliki Etika yang Tinggi	-0,111	0,387	0,350	0,767	Valid
Pendidikan Karakter	0,184	0,588	0,544	0,791	Valid
Pengembangan Kompetensi holistik	0,023	0,555	0,573	0,802	Valid
Partisipasi Karyawan	0,853	0,378	0,382	0,052	Valid
Kepatuhan Prosedur Kerja	0,707	0,164	0,290	0,173	Valid
Perbaikan metode kerja	0,816	0,283	0,202	-0,139	Valid
Kesungguhan menjalankan tugas	0,781	0,321	0,327	0,006	Valid
Keterbukaan terhadap perubahan	0,864	0,185	0,186	-0,076	Valid
Memiliki ide baru	0,874	0,303	0,269	0,053	Valid
Kesiapan Berinovasi	0,889	0,453	0,361	0,091	Valid
Penyampaian gagasan baru	0,880	0,291	0,332	0,044	Valid
Penyesuaian teknologi	0,830	0,178	0,214	0,002	Valid
Dukungan Gagasan Baru	0,830	0,234	0,120	-0,061	Valid
Peningkatan keterampilan	0,804	0,272	0,248	-0,064	Valid
Keterbukaan Inovasi	0,842	0,229	0,218	-0,068	Valid
Rotasi Jabatan	0,788	0,220	0,230	-0,034	Valid
Respons terhadap perubahan	0,783	0,258	0,236	-0,029	Valid
Pengelolaan sumber	0,747	0,115	0,089	-0,166	Valid

Indikator	Budaya Inovatif	Kompetensi	Kinerja Karyawan	Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	Keterangan
daya					
Perkembangan organisasi	0,821	0,503	0,555	0,215	Valid
Ketelitian Kerja	0,409	0,764	0,910	0,459	Valid
Ketepatan membuat Laporan	0,346	0,841	0,877	0,547	Valid
Penyelesaian target	0,298	0,765	0,886	0,602	Valid
Pemanfaatan waktu kerja	0,276	0,601	0,811	0,431	Valid
Kehadiran tepat waktu	0,195	0,489	0,778	0,391	Valid
Kepatuhan jadwal	0,386	0,743	0,786	0,523	Valid
Proaktif dalam bekerja	0,368	0,531	0,726	0,408	Valid
Cepat Tanggap	0,095	0,600	0,782	0,523	Valid
Penyelesaian tugas	0,333	0,727	0,878	0,583	Valid
Mampu Menjaga amanah	0,308	0,652	0,882	0,505	Valid
Kesesuaian Kondisi					Valid
Mustahik	0,355	0,873	0,757	0,571	Valid
Kesesuaian					Valid
Penyaluran Dana	0,370	0,915	0,799	0,608	Valid
Pencapaian Tujuan					Valid
Program	0,474	0,884	0,745	0,535	Valid
Realisasi Target					Valid
penyaluran	0,302	0,863	0,660	0,550	Valid
Penggunaan					Valid
Anggaran Operasional	0,175	0,804	0,651	0,654	Valid
Ketepatan waktu					Valid
Distribusi	0,359	0,883	0,592	0,599	Valid
Pemeliharaan					Valid
Program Zakat	0,374	0,890	0,751	0,525	Valid
Dukungan					Valid
Kemandirian					
mustahik	0,275	0,906	0,727	0,483	Valid
Perubahan kondisi					Valid
mustahik	0,164	0,824	0,712	0,502	Valid
Penanganan masalah					Valid
sosial	0,374	0,838	0,700	0,629	

Sumber : Output SmartPls, (2026)

Pengujian melalui cross loading juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian tidak terdapat indikator yang mengalami tumpang tindih pengukuran sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 (Garson, 2016; Hair *et al.*, 2019).

Tabel 7.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho _a)	Composite Reliability (rho _c)	Simpulan
----------	------------------	---	---	----------

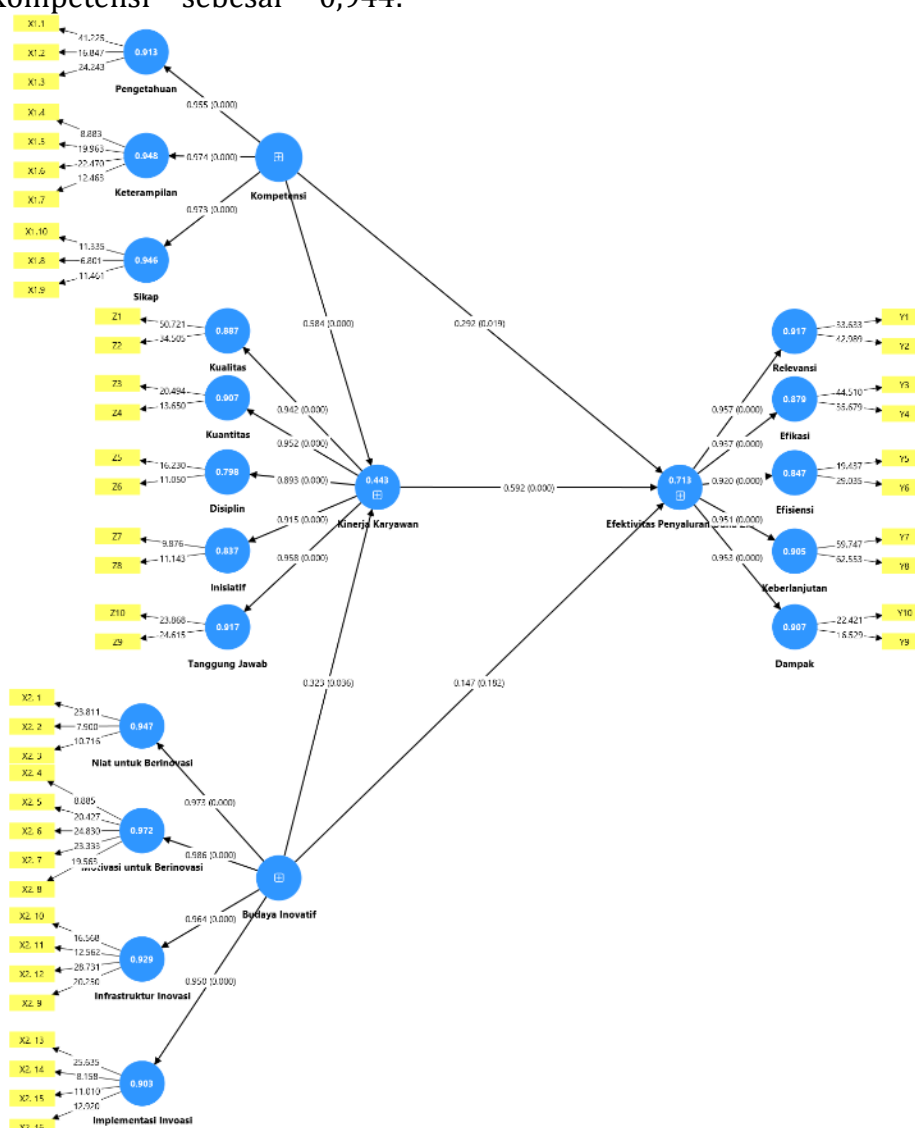
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho c)	Simpulan
Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,964	0,965	0,968	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,951	0,958	0,958	Reliable
Budaya Inovatif	0,968	0,996	0,971	Reliable
Kompetensi	0,944	0,956	0,952	Reliable

Sumber : Output SmartPLS, (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Variabel Budaya Inovatif memiliki nilai Cronbach's Alpha tertinggi sebesar 0,968, diikuti Efektivitas Penyaluran Dana ZIS sebesar 0,964, Kinerja Karyawan sebesar 0,951, dan Kompetensi sebesar 0,944.

Seluruh nilai Composite Reliability juga berada di atas 0,95. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan layak digunakan dalam penelitian.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)



Gambar 2. Model Uji Inner Model
Sumber : Output SmartPLS, (2026)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path

coefficient), nilai t-statistic, dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05.

Dirrect effect

Tabel 8.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
H1	Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0,591	5,119	0,000	Diterima
H2	Budaya Inovatif -> Kinerja Karyawan	0,349	2,232	0,026	Diterima
H3	Kompetensi -> Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,291	2,332	0,020	Diterima
H4	Budaya Inovatif -> Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,148	1,237	0,216	Ditolak
H5	Kinerja Karyawan -> Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,590	4,298	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,591 menunjukkan arah hubungan positif, sedangkan nilai t-statistic sebesar 5,119 dan p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki amil, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan dalam menjalankan tugas pengelolaan zakat.

Pengaruh Budaya Inovatif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,349 dengan nilai t-statistic sebesar 2,232 dan p-value sebesar 0,026 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua diterima.

Artinya, lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kreativitas, dan

pengembangan ide-ide baru mampu meningkatkan kualitas kinerja amil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS. Nilai koefisien jalur sebesar 0,291 dengan nilai t-statistic sebesar 2,332 dan p-value sebesar 0,020 menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Maka dari itu, peningkatan kompetensi amil akan mendorong peningkatan efektivitas penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah kepada mustahik secara tepat sasaran, tepat waktu, dan sesuai tujuan program.

Pengaruh Budaya Inovatif terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Inovatif memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS. Nilai koefisien jalur sebesar 0,148 menunjukkan arah hubungan positif, namun nilai t-statistic sebesar 1,237 dan p-value sebesar 0,216 belum memenuhi kriteria signifikansi. Oleh karena itu, hipotesis keempat ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya inovatif yang diterapkan di lingkungan BAZNAS Provinsi Riau belum mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS.

Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS. Nilai koefisien jalur sebesar 0,590 dengan nilai t-statistic sebesar 4,298 dan p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas, kuantitas, disiplin, inisiatif, dan tanggung jawab amil, maka semakin efektif pula penyaluran dana ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Riau.

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran Kinerja Karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kompetensi Karyawan dan Budaya Inovatif terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS.

Tabel 9.

Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
H6	Kompetensi -> Kinerja Karyawan -> Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,349	3,908	0,000	Diterima
H7	Budaya Inovatif -> Kinerja Karyawan -> Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,206	1,778	0,075	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS melalui Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS melalui Kinerja Karyawan. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,349 dengan nilai t-statistic sebesar 3,908 dan p-value sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis keenam diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan mampu memediasi hubungan antara Kompetensi Karyawan dan Efektivitas Penyaluran Dana ZIS. Semakin tinggi kompetensi amil, maka semakin baik kinerjanya, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas penyaluran dana ZIS.

Pengaruh Budaya Inovatif terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS melalui Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Inovatif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Efektivitas Penyaluran Dana ZIS melalui Kinerja Karyawan. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,206 dengan nilai t-statistic sebesar 1,778 dan p-value sebesar 0,075. Dengan demikian, hipotesis ketujuh ditolak.

Temuan ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Budaya Inovatif dan Efektivitas Penyaluran Dana ZIS pada BAZNAS Provinsi Riau.

Nilai R-Square (R^2)

Tabel 10.

Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Efektivitas Penyaluran Dana ZIS	0,729	0,701
Kinerja Karyawan	0,485	0,452

Sumber : Output SmartPLS, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Efektivitas Penyaluran Dana ZIS memperoleh nilai R-Square sebesar 0,729 dan Adjusted R-Square sebesar 0,701. Hasil ini menunjukkan bahwa sebesar 72,9% variasi Efektivitas Penyaluran Dana ZIS dapat dijelaskan oleh Kompetensi Karyawan, Budaya Inovatif, dan Kinerja Karyawan. Sementara itu, sebesar 27,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan Efektivitas Penyaluran Dana ZIS.

Pada variabel Kinerja Karyawan diperoleh nilai R-Square sebesar 0,485 dan Adjusted R-Square sebesar 0,452. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan dan Budaya Inovatif mampu menjelaskan sebesar 48,5% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 51,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif pada kategori moderat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti, terutama dalam menjelaskan Efektivitas Penyaluran Dana ZIS sebagai variabel dependen utama.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS serta kinerja karyawan pada BAZNAS Provinsi Riau. Budaya inovatif terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun belum memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS. Selain itu, kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS dan mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap efektivitas penyaluran,

tetapi belum mampu memediasi pengaruh budaya inovatif terhadap efektivitas penyaluran dana ZIS.

Berdasarkan temuan tersebut, BAZNAS Provinsi Riau perlu memperkuat kompetensi amil melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan literasi digital guna mendukung efektivitas penyaluran dana ZIS. Organisasi juga perlu mengoptimalkan implementasi budaya inovatif agar tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mampu memberikan dampak nyata terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa BAZNAS di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota serta menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, teknologi informasi, atau tata kelola organisasi, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penyaluran dana ZIS.

DAFTAR RUJUKAN

- Andreson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2020). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 46(3), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0149206319881631>.
- Badan Amil Zakat Nasional. (2021). *Rencana strategis Badan Amil Zakat Nasional tahun 2021–2022*. BAZNAS.
- Budiyanto, & Mochklas, M. (2020). *Kinerja karyawan: Teori dan implementasi*. Jakad Media Publishing.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2020). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 73(3), 321–350. <https://doi.org/10.1111/peps.12367>
- Daraba, D., Salam, R., Wijaya, I. D., Baharuddin, A., Sunarsi, D., & Bustamin, B. (2023). Membangun pelayanan publik yang inovatif dan efisien di era digital di

- Indonesia. *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, 5(1), 31–40.
<https://doi.org/10.61076/jpp.v5i1.3428>
- Diana, N. (2023). *Manajemen kinerja Islami*. Media Sains Indonesia.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Obastika, Jessy, and Jafril Khalil. “Analisis Implementasi Manajemen Zakat Infaq Dan Sedekah Dalam Rangka Meningkatkan Akuntabilitas Dan Kompetensi Pengelolaan Zakat Di LAZISMU Wilayah Bengkulu” 9, no. 02 (2023): 2021–27.
- Permana, G. D., & Pendrian, O. (2023). The impact of employee competence, culture of innovation, and leadership style on organizational effectiveness. *International Journal of Management and Business Applied*, 2(2), 59–68.
<https://doi.org/10.54099/ijmba.v2i2.631>
- Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. M. (2021). *Kompetensi sumber daya manusia*. Lentera Ilmu Madani.
- Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*. Sekretariat Negara.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama. ISBN 978-602-6322-34-0..
- Wardhana, A. (2024). *Teori organisasi di era digital*. Eureka Media Aksara.
- Wardiah, M. L. (2016). *Teori perilaku dan budaya organisasi*. Pustaka Setia..
- Wirawan. (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Salemba Empat.