

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN *HUMAN CAPITAL* TERHADAP PRODUKTIVITAS PENGELOLAAN ZAKAT
DI JEMBER**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

TESIS

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT UNTUK MEMPEROLEH GELAR
MAGISTER EKONOMI**

OLEH:

FERY MAULANA MALIK S.E

NIM: 23208012024

**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS ISLAM UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

2025

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN *HUMAN CAPITAL* TERHADAP PRODUKTIVITAS PENGELOLAAN ZAKAT DI
JEMBER**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

TESIS

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT UNTUK MEMPEROLEH GELAR
MAGISTER EKONOMI**

OLEH:

FERY MAULANA MALIK

NIM: 23208012024

PEMBIMBING:

Prof. Dr. MISNEN ARDIYANSYAH, S.E., M.Si., AK., CA., ACPA.

NIP. 197109292000031001

**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS ISLAM UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

2025

HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1594/Un.02/DEB/PP.00.9/10/2025

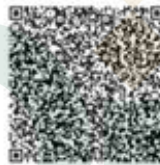
Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP PRODUKTIVITAS PENGELOLAAN ZAKAT DI JEMBER

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : FERY MAULANA MALIK, S.E.,
Nomor Induk Mahasiswa : 23208012024
Telah diujikan pada : Jumat, 03 Oktober 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Valid ID: 68872ed177927

Ketua Sidang

Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA.
SIGNED



Valid ID: 68f22d2496396

Penguji I

Dr. Ibi Satibi, S.H.I., M.Si.
SIGNED



Valid ID: 68f6fede41bc

Penguji II

Dr. Joko Setyono, SE., M.Si.
SIGNED



Valid ID: 68872ed10db8b

Yogyakarta, 03 Oktober 2025

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA.
SIGNED

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

Hal : Tesis Saudara Fery Maulana Malik
Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di – Yogyakarta

Assalamualaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa Tesis saudara:

Nama : Fery Maulana Malik
NIM : 23208012024
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan *Human Capital* Terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat Di Jember

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan/Prodi Magister Ekonomi Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharap agar Tesis saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 September 2025

Pembimbing


Prof. Dr. Misnen Ardivansyah,

S.E., M.Si., AK., CA., ACPA.

NIP. 197109292000031001

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bahwa ini:

Nama : Fery Maulana Malik

NIM : 23208012024

Jurusan/Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan *Human Capital* Terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat Di Jember”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi atau saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *body note* dan daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Yogyakarta, 15 September 2025



Fery Maulana Malik

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fery Maulana Malik
NIM : 23208012024
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*non-ekclusive royalty free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

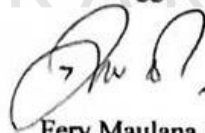
“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Human Capital Terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat Di Jember”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola, dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Yogyakarta

Pada tanggal: 15 September 2025



Fery Maulana Malik

HALAMAN MOTTO

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۖ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ
حَسْبُهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ ۖ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

"Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah, niscaya Dia akan membukakan jalan keluar baginya. dan menganugerahkan kepadanya rezeki dari arah yang tidak dia duga. Barangsiapa yang bertawakal kepada Allah, niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)-nya. Sesungguhnya Allahlah yang menuntaskan urusan-Nya. Sungguh, Allah telah membuat ketentuan bagi setiap sesuatu."

(QS At Tā'laq: 2-3).

الْعِلْمُ بِالتَّعَلُّمِ لَا بِالنَّسَبِ

Ilmu diperoleh dengan belajar, bukan karena nasab (keturunan)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillāhhirrahmānirrahīm

Tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Ayah dan Ibu saya, yang selalu menjadi sumber doa, cinta, pengorbanan, dan semangat yang terus mengalir, serta yang senantiasa memberikan dukungan dan motivasi tanpa henti sepanjang perjalanan saya menuntut ilmu.
2. kakak dan seluruh keluarga besar atas doa dan dukungan yang tiada henti selama saya menempuh studi.
3. Para dosen, staf, dan civitas akademika Program Studi Magister Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang senantiasa memberikan dukungan dan bimbingan sepanjang perjalanan pendidikan saya.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	B	Be
ت	Tā'	T	Te
ث	Šā'	š	Es (dengan titik diatas)
ج	Jīm	J	Je
ح	Ḥā'	ḥ	Ha (dengan titik dibawah)
خ	Khā'	Kh	ka dan ha
د		D	De
ذ	Dāl	Ẓ	Zet (dengan titik diatas)
ر	Ẓāl	R	Er
	Rā'		
ز	Zāi	Z	Zet
س	Sīn	S	Es
ش	Syīn	Sy	Es dan ye

ص	Ṣād	ṣ ḍ	Es (dengan titik dibawah)
ض	Ḍād		De (dengan titik dibawah)
ط	Ṭā'		Te (dengan titik dibawah)
ظ	Zā'	ṭ ẓ	Zet (dengan titik di bawah) Koma terbalik di atas
ع	‘Ain	‘	Ge
غ	Gain	G	Ef
ف	Fā'	F	Qi
ق	Qāf	Q	
ك	Kāf	K	Ka
ل	Lām	L	El
م	Mīm	M	Em
ن	Nūn	N	En
و	Wāwu	W	W
هـ	Hā'	H	Ha
ء	Hamzah	ء	Apostrof
ي	Yā'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis ditulis	<i>Muta‘addidah</i>
عدة		<i>‘iddah</i>

C. Konsonan Tunggal

Semua *tā‘marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal atau pun berada ditengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis ditulis ditulis	<i>Ḥikmah</i>
علة		<i>‘illah</i>
كرامة الأولياء		<i>karāmah al-auliya‘</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

— — — — —	Fathah	ditulis	<i>A</i>
— — — — —	Kasrah	ditulis	<i>I</i>
— — — — —	Ḍammah	ditulis	<i>U</i>

فعل	Fathah	ditulis	<i>fa‘ala</i>
ذكر	Kasrah	ditulis	<i>zukurayazha</i>
يذهب	Ḍammah	ditulis	<i>bu</i>

E. Vokal Panjang

1. fathāh+alif جاهلية	ditulis	<i>Ā</i>
	ditulis	<i>jāhiliyyah ā</i>
2. fathāh+yā'mati تنس	ditulis	<i>tansā</i>
	ditulis	<i>ī</i>
3. Kasrah+ yā'mati كريم	ditulis	<i>karīm</i>
	ditulis	
4. Dammah+wāwumati فروض	ditulis	<i>Ū</i>
	ditulis	<i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathāh+yā'mati بينكم	ditulis	<i>Ai</i>
	ditulis	<i>Bainakum</i>
2. fathāh+ wāwumati قول	ditulis	<i>Au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Beruntung dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أأنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أأعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لأن شكرتم	ditulis	<i>la'insyakartum</i>

H. Kata Sandang Alif+Lam

1. Bila diikuti huruf Qamariyyah maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis sesuai dengan huruf pertama Syamsiyyah tersebut

السماء	ditulis	<i>as-Samā</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat Ditulis menurut penulisannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>ẓawī al-furūd</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir tesis ini. Shalawat dan salam selalu peneliti haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari jalan kebodohan menuju jalan pencerahan berfikir dan memberi inspirasi kepada peneliti untuk tetap selalu semangat dalam belajar dan berkarya.

Penelitian ini merupakan tugas akhir pada Program Studi Magister Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister strata dua. Untuk itu, peneliti dengan segala kerendahan hati mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Noorhaidi Hasan, M.A., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, M.Si., Ak., CA., ACPA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Dr. Muhammad Ghafur Wibowo, S.E., M.Sc. selaku Kaprodi Magister Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Dr. Siti Nur Azizah, S.E.I., M.E.I. selaku sekretaris prodi Magister Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, M.Si., Ak., CA., ACPA. selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan arahan serta membimbing, memberikan kritik dan saran, motivasi dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

6. Dr. Slamet Haryono, SE., M.Si. selaku dosen penasehat akademik yang telah memberikan arahan serta membimbing, memberikan saran, motivasi dan dukungan selama perkuliahan ini.
7. Para Dosen Program Studi Magister Ekonomi Syariah dan seluruh pegawai serta staf tata usaha Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Ayah dan Ibu tercinta, Bapak Muyadi dan Ibu Khotimah serta Saudara kandung saya Linda Wulandari dan Listiana
9. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan yang sama-sama sedang melanjutkan S2, khususnya teman Magister Ekonomi Syariah B yang telah menemani selama perkuliahan.
10. Dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini namun namanya tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Peneliti mengucapkan *Jazakumullāhu Khairan Katsīran*, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan niat baik yang telah diberikan. Semoga tesis ini juga dapat menjadi manfaat bagi siapa saja yang membacanya. *āmīn yā Rabbal ‘Ālamīn*.

Yogyakarta, 08 September 2025

Peneliti

Fery Maulana Malik

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
HALAMAN MOTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	ix
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
ABSTRAK	xx
ABSTRACK.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	11
1. Tujuan Penelitian.....	11
2. Manfaat Penelitian	12
D. Sistematika Pembahasan.....	13
BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	15
A. Landasan Teori.....	15
1. Zakat	15
2. Pengelolaan Zakat.....	21
3. Peoduktivitas.....	23
4. Gaya Kepemimpinan	26
5. Motivasi Kerja	41
6. <i>Human Capital</i>	50
7. Usia	55
B. Kajian Pustaka	56
C. Kerangka Teoritik dan Pengembangan Hipotesis.....	59
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas	60
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas	62
3. Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap Produktivitas	64

4. Pengaruh Usia dalam memoderasi hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas.....	67
5. Pengaruh Usia dalam Memoderasi hubungan Motivasi Kerja dengan Produktivitas.....	68
6. Pengaruh Usia dalam Memoderasi hubungan <i>Human Capital</i> dengan Produktivitas.....	69
BAB III METODE PENELITIAN	72
A. Jenis Penelitian.....	72
B. Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian	72
C. Populasi dan Sampel	75
D. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	78
1. Sumber Data	78
2. Teknik Pengumpulan Data.....	78
E. Teknik Analisis Data.....	79
1. Statistik Deskriptif	79
2. Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	81
3. Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	83
F. Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	84
1. Uji t-Statistik.....	84
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	86
A. Analisis Deskriptif Responden	86
B. Analisis Hasil SEM-PLS.....	88
1. Hasil Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	89
a. Uji Validitas	90
b. Uji Reabilitas	92
c. Uji Deskriminan Validity	93
2. Hasil Model Struktural.....	96
a. Nilai R-Square.....	96
b. Nilai F-Square.....	97
3. Hasil Uji Signifikansi Struktural.....	98
a. Hasil Uji Signifikansi <i>Path Coefficients</i>	99
b. Uji Hipotesis	100
C. Pembahasan Hasil Penelitian	104
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat di Jember.....	104
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat di Jember.....	106
3. Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat di Jember.....	109
4. Usia Memoderasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat	111
5. Usia Memoderasi Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat.....	113

6. Usia Memoderasi Hubungan <i>Human Capital</i> Terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat.....	116
BAB V PENUTUP.....	119
A. Kesimpulan	119
B. Implikasi	121
C. Keterbatasan dan Saran.....	122
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN.....	135



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Instrumen Variabel.....	72
Tabel 3. 2 Skor Skala Likert	79
Tabel 4. 1 Hasil <i>Outer Loading</i> Pengukuran Variabel.....	90
Tabel 4. 2 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reability</i>	93
Tabel 4. 3 Variabel Pengukuran <i>Discriminant Validity</i>	94
Tabel 4. 4 Hasil Nilai <i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i> (HTMT)	94
Tabel 4. 4 Hasil Nilai R-Square	96
Tabel 4. 5 Hasil Nilai F-Square.....	97
Tabel 4. 6 Hasil Uji <i>Path Coefficients</i>	99



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Potensi Zakat di Indonesia	4
Gambar 1. 2 Pengumpulan Zakat Nasional 2023-2024	4
Gambar 1. 3 Hambatan Pengelolaan Zakat.....	5
Gambar 1. Masa Kerja Pelaksana BAZNAS Daerah.....	5
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	71
Gambar 4. 1 Diagram Presentase Jumlah Resonden.....	86
Gambar 4. 2 Diagram Presentase Usia Responden.....	87
Gambar 4. 3 Model Penelitian <i>Outer Model</i> 1	89
Gambar 4. 4 Hasil Uji Signifikansi.....	98

ABSTRAK

Zakat memiliki potensi yang sangat besar. Berdasarkan Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ), total potensi zakat di Indonesia pada tahun 2020 adalah Rp.327,6 triliun. Namun, realita pengumpulan dana zakat di Indonesia tidak berbanding lurus dengan besaran potensi yang telah disebutkan. Pada tahun 2024, pengumpulan zakat nasional berada di angka 40,509 triliun. Meskipun Kabupaten Jember memiliki potensi zakat yang sangat besar mencapai lebih dari Rp1,3 triliun per tahun realisasi penghimpunannya masih jauh di bawah angka tersebut. Kesenjangan ini menunjukkan adanya permasalahan internal dalam lembaga pengelola zakat, khususnya terkait efektivitas gaya kepemimpinan, motivasi kerja amil, dan kualitas human capital, yang berdampak pada rendahnya produktivitas serta optimalisasi pengelolaan zakat di daerah tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *human capital* terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember. Penelitian ini berlandaskan teori gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan human capital sebagai variabel independen, dan teori produktivitas sebagai variabel dependen serta usia sebagai variabel moderasi. Metode penelitian pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan purposive sampling, mengambil sampel dari Amil Pengelola Zakat yang ada di Kabupaten Jember. Total responden yang terlibat sebanyak 97 Amil Pengelola Zakat. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, *human capital* berpengaruh positif dan signifikan, usia terbukti memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas, namun sifatnya memperlemah. Sedangkan usia terbukti berperan sebagai moderator dalam hubungan motivasi kerja dan produktivitas, namun sifatnya memperlemah dan tidak signifikan. Usia berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara *human capital* dan produktivitas pengelolaan zakat. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan arahan strategis bahwa peningkatan produktivitas lebih efektif dilakukan melalui penguatan kualitas kepemimpinan, pembinaan motivasi kerja berlandaskan nilai spiritual, serta investasi pada pengembangan *Islamic human capital*.

Kata Kunci : Produktivitas, Pengelolaan Zakat, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Human Capital*.

ABSTRACT

Zakat has very significant potential. Based on the Zakat Potential Mapping Indicator (IPPZ), the total zakat potential in Indonesia in 2020 was IDR 327.6 trillion. However, the reality of zakat fund collection in Indonesia does not correspond to the magnitude of the potential mentioned. In 2024, national zakat collection stood at IDR 40.509 trillion. Although Jember Regency has a very large zakat potential reaching more than IDR 1.3 trillion per year, the actual collection is still far below that figure. This gap indicates internal issues within zakat management institutions, particularly related to leadership style effectiveness, amil work motivation, and human capital quality, which affects low productivity and the optimization of zakat management in the region. This study aims to analyze the influence of leadership style, work motivation, and human capital on the productivity of zakat management in Jember Regency. This study is based on the theory of leadership style, work motivation, and human capital as independent variables, and productivity theory as the dependent variable, with age as a moderating variable. The research method used in this study is a quantitative method with a purposive sampling approach, taking samples from zakat management Amils in Jember Regency. The total number of respondents involved was 97 Zakat Management Amil. Data analysis was conducted using SEM-PLS with data collection techniques through the distribution of questionnaires. The results of the study indicate that leadership style significantly and positively affects the productivity of zakat management in Jember Regency, work motivation has a significant and positive effect, human capital has a significant and positive effect, age has been shown to moderate the relationship between leadership style and productivity, but it weakens the relationship. Meanwhile, age has been shown to play a moderating role in the relationship between work motivation and productivity, although it weakens and is not significant. Additionally, age plays a significant role in strengthening the relationship between human capital and the productivity of zakat management. Therefore, this research provides strategic directions that improving productivity is more effectively done through strengthening the quality of leadership, nurturing work motivation based on spiritual values, and investing in the development of Islamic human capital.

Keywords : Productivity, Management of Zakat, Leadership Style, Work Motivation, Human Capital.

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemiskinan adalah salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh berbagai negara, termasuk Indonesia. Meski berbagai upaya telah dilakukan, kemiskinan tetap menjadi masalah yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang holistik serta terintegrasi (Zaenal, Muhammad, 2024a). Kondisi kesejahteraan masyarakat tercermin dari tingkat kemiskinan di suatu negara. Semakin kecil jumlah penduduk miskin, semakin sejahtera kehidupan masyarakatnya (Andrianus & Alfatih, 2023). Dalam konteks ini, zakat memiliki potensi yang signifikan sebagai instrumen sosial-ekonomi dalam upaya penanggulangan dan pengentasan kemiskinan.

Berdasarkan publikasi terbaru Badan Pusat Statistik (BPS) melalui hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) Maret 2025, tingkat kemiskinan nasional tercatat sebesar 8,47 persen, menurun dibandingkan dengan September 2024 yang berada pada angka 8,57 persen. Jumlah penduduk miskin juga berkurang menjadi sekitar 23,85 juta orang. Jika ditinjau menurut wilayah, tingkat kemiskinan di perdesaan mencapai 11,03 persen, sedangkan di perkotaan sebesar 6,73 persen. Perkembangan ini menunjukkan adanya penurunan angka kemiskinan di perdesaan, namun justru mengalami kenaikan di perkotaan. Hal ini sejalan dengan temuan indeks kedalaman kemiskinan (P1) dan indeks keparahan kemiskinan (P2), dimana keduanya mengalami peningkatan di perkotaan dan penurunan di perdesaan. Kondisi ini

mengindikasikan bahwa kesenjangan pengeluaran penduduk miskin terhadap garis kemiskinan semakin melebar di perkotaan, sementara di perdesaan relatif menyempit, demikian pula dengan ketimpangan distribusi pengeluaran antar penduduk miskin. (Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas), 2025). Meskipun angka kemiskinan nasional menunjukkan tren penurunan, jumlah penduduk miskin di Indonesia yang masih mencapai puluhan juta jiwa menunjukkan bahwa persoalan kemiskinan tetap merupakan tantangan besar pembangunan nasional. Kondisi ini menegaskan bahwa upaya pengentasan kemiskinan tidak hanya menuntut keberlanjutan program perlindungan sosial, tetapi juga memerlukan strategi yang lebih komprehensif untuk meningkatkan produktivitas

Sebagai salah satu rukun Islam, zakat diwajibkan atas setiap muslim oleh Allah SWT. Zakat berarti mengeluarkan bagian tertentu dari harta sesuai aturan syariat untuk diberikan kepada kelompok penerima yang telah ditetapkan (Ahmad *et al.*, 2015). Apabila dioptimalkan melalui pengelolaan yang efisien dan berorientasi pada pemanfaatan produktif berkelanjutan, zakat, infak, dan sedekah terutama zakat, berpotensi menjadi instrumen investasi sosial yang mampu mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kualitas hidup penerimanya (Alim, 2015).

Zakat di Indonesia kini semakin menempati posisi penting di dalam agenda pembangunan nasional. Dengan demikian, pengelolaan zakat tidak lagi diartikan sebagai bentuk pelayanan terhadap kewajiban zakat, namun lebih dari itu, melalui pengelolaan yang optimal, zakat di Indonesia diharapkan dapat

berkontribusi dalam memperbaiki taraf hidup serta kesejahteraan masyarakat Muslim. (Achmad, 2020). Dalam aspek hukum, praktik zakat di Indonesia memiliki legitimasi hukum sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. Undang-undang ini menegaskan peran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga resmi yang dibentuk pemerintah untuk mengelola zakat secara nasional. Selain itu, regulasi tersebut memberi ruang partisipasi masyarakat dengan mendirikan Lembaga Amil Zakat (LAZ), yang berperan membantu BAZNAS dalam pengumpulan, distribusi, dan pemanfaatan zakat, infak, maupun sedekah (Afandi, 2023).

Hasil pemetaan IPPZ tahun 2019 memperlihatkan potensi zakat Indonesia yang sangat besar, yakni Rp233,8 triliun atau setara 1,72% dari PDB 2018 sebesar Rp13.588,8 triliun. Pada tahun 2019, zakat perusahaan bernilai Rp6,71 triliun, dan pada 2020 meningkat signifikan hingga Rp144,5 triliun. Secara keseluruhan, potensi zakat nasional tahun 2020 diperkirakan mencapai Rp327,6 triliun (Achmad, Noor 2021). Jumlah tersebut sangat besar dan berpotensi memberikan dampak positif bagi perekonomian. Zakat dapat menjadi instrumen penting untuk mengurangi kemiskinan, menekan ketimpangan, dan mewujudkan keadilan sosial (Yusuf & Satibi, 2023). Hal ini dibuktikan oleh temuan Ardiansyah et al., (2023) yang menunjukkan bahwa program pendistribusian zakat produktif berdampak positif terhadap pendapatan rumah tangga mustahiq, dengan rata-rata peningkatan sebesar 35,39%. Besaran potensi zakat ini berdasarkan jenis sumbernya, sebagai gambar 1.1.

No	Objek Zakat	Potensi zakat (triliun rupiah)
1	Zakat Pertanian	19,79
2	Zakat Peternakan	9,51
3	Zakat Uang	58,76
4	Zakat Penghasilan dan Jasa	139,07
5	Zakat Perusahaan	144,5*
Total Potensi Zakat		327,6

Sumber : Puskas Baznas 2021

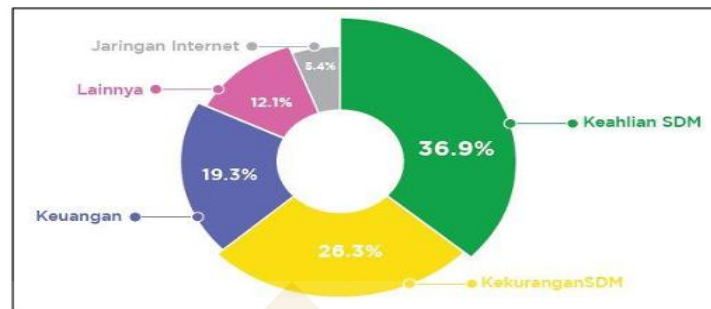
Gambar 1.1 Tabel Potensi Zakat di Indonesia.

No	Jenis Dana	Jumlah Pengumpulan (Rp)		Pertumbuhan (%)
		Tahun 2023	Tahun 2024	
1	Zakat Mal	3,661,809,360,616	4,350,099,606,318	18.80%
2	Zakat Fitrah	383,890,910,808	618,668,807,899	61.16%
3	Infak/Sedekah	3,893,991,451,371	3,759,094,821,080	-3.46%
4	Kurban	1,821,603,126,273	2,695,928,225,424	48.00%
5	Dana Sosial Keagamaan Lainnya	573,934,411,049	198,336,062,526	-65.44%
Total		10,335,229,260,117	11,622,127,523,247	12.45%
6	ZIS-DSKL Off Balance Sheet	21,984,555,575,517	28,887,733,938,943	31.40%
Total		32,319,784,835,634	40,509,861,462,190	25.34%

Sumber: BAZNAS 2024

Gambar 1.2 Pengumpulan Zakat Nasional 2018-2023.

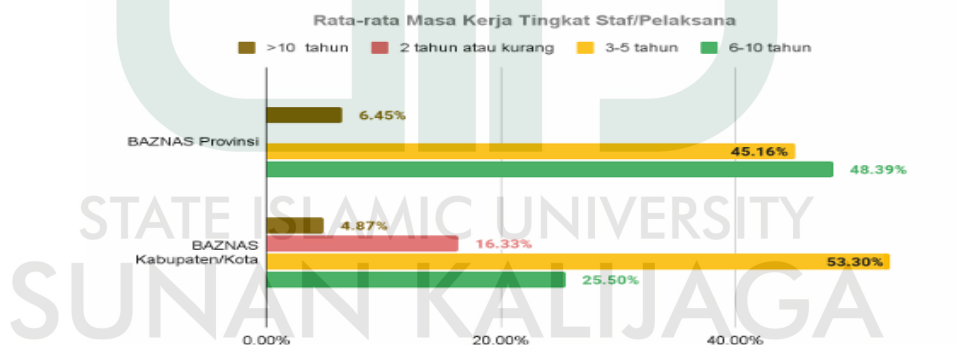
Realita pengumpulan dana zakat di Indonesia tidak berbanding lurus dengan besaran potensi yang telah disebutkan. Berdasarkan gambar 1.2 tersebut dapat diketahui bahwa pengumpulan zakat tiap tahunnya mengalami peningkatan dari periode 2023 hingga 2024. Pada tahun 2023, pengumpulan zakat nasional berjumlah 32,319 triliun, kemudian di tahun 2024, pengumpulan zakat nasional mencapai 40,509 triliun (BAZNAS, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya optimalisasi pengumpulan zakat yang harus dilakukan oleh seluruh lembaga pengelola zakat disertai dengan kesadaran masyarakat untuk membayar zakat melalui lembaga yang diakui secara hukum baik melalui BAZNAS atau LAZNAS.



Sumber : Outlook Zakat 2023.

Gambar 1.3 Hampatan Pengelolaan zakat

Penguatan kapasitas SDM menjadi aspek mendasar dalam upaya meningkatkan efektivitas penghimpunan zakat. Sementara itu, gambar 1.3 menunjukkan bahwa keahlian SDM amil pelaksana berada di angka 36.9%, maka hal ini perlu adanya peningkatan keahlian SDM, peningkatan kapasitas SDM di lembaga-lembaga pengelola zakat juga menjadi kunci dalam memastikan bahwa program-program zakat dapat berjalan dengan baik dan berdampak signifikan (Zaenal, Muhammad 2024a).



Sumber : Outlook Zakat 2024.

Gambar 1.4 masa kerja pelaksana BAZNAS Daerah

Gambar 1.4 menunjukkan bahwa masa kerja Amil pelaksana BAZNAS Kabupaten/Kota, rata-rata selama 3-5 tahun. Hal ini berdampak pada kemungkinan perubahan struktur kepengurusan pimpinan yang menjabat maka dimungkinkan juga terjadi perubahan komposisi SDM Amil Pelaksana yang

menyebabkan terjadinya defisit amil profesional (Zaenal, Muhammad 2024b). hal ini menunjukkan kurangnya motivasi kerja para amil pelaksana untuk terus berkomitmen dalam bekerja dengan tempo yang lebih panjang.

Melihat kondisi tersebut diperlukan sinergi antara kepemimpinan dan amil pelaksana dalam meningkatkan motivasi kerja serta pengembangan sumber daya manusia. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk atau fatwa, tetapi juga kualitas layanan, profesionalitas, dan semangat kerja amil. Gaya kepemimpinan yang baik mampu mendorong motivasi, sedangkan kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan kinerja dan produktivitas pengelolaan zakat. Oleh karena itu, kepemimpinan dipilih sebagai variabel utama dalam penelitian ini.

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk tanggung jawab yang berfokus pada pencapaian tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik manusia maupun material. Dalam prosesnya, kepemimpinan mengupayakan agar organisasi selalu memiliki kekompakan dan konsistensi. Secara umum, kepemimpinan dapat digambarkan sebagai suatu upaya seorang individu dalam mengarahkan dan memotivasi sekelompok orang guna mencapai sasaran kolektif (Amanchukwu *et al.*, 2015). Kepemimpinan yang efektif memainkan peran utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Seorang pemimpin yang dapat mengidentifikasi potensi individu, memberikan motivasi kepada karyawan, serta membangun kerja sama yang kuat akan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan bersama. Hal tersebut menjadikan pengembangan kepemimpinan yang berkualitas menjadi

hal yang krusial dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi (Bintoro, 2019).

Jermisittiparsert (2020) dan Latifah *et al.*, (2024) memperlihatkan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan, sehingga menjadi faktor penting bagi keberlangsungan kinerja organisasi. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dengan memberikan motivasi, mendorong keterlibatan, menjalin komunikasi yang baik, mendistribusikan tanggung jawab secara tepat, serta melalui pengembangan keterampilan tim, pemimpin dapat menumbuhkan iklim kerja yang mendukung peningkatan produktivitas. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan memberdayakan anggota tim, sekaligus memperkuat motivasi kerja mereka. (Sutrisno, 2023).

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai upaya untuk mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku karyawan yang berhubungan dengan tugas mereka. Karyawan mengarahkan kebutuhan pribadinya ke dalam tindakan yang memberikan kepuasan bagi diri mereka sendiri, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Hitka *et al.*, 2019) Motivasi karyawan berhubungan dengan berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, tingkat pergantian karyawan, tingkat absensi, keinginan untuk mengundurkan diri, kinerja, serta tingkat komitmen terhadap organisasi, Pentingnya motivasi kerja terletak pada dampaknya terhadap inovasi dan kinerja. Ketika motivasi karyawan tinggi, hal ini berkontribusi secara positif terhadap upaya inovatif yang ingin dikembangkan oleh perusahaan serta berdampak positif pada

pencapaian kinerja (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022). Berdasarkan hal tersebut motivasi kerja menjadi variabel kedua.

Variabel ketiga dalam penelitian ini adalah *human capital* atau modal manusia, *Human Capital* merujuk pada pemanfaatan kapabilitas manusia yang berfungsi sebagai aset utama organisasi dalam menciptakan nilai dan mendukung pencapaian tujuan (Haryadi & Amir, 2023) Menurut John R. Schermerhorn (2005) *Human capital* dipahami sebagai aset bernilai ekonomi dari manusia, yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas, sehingga menghasilkan nilai yang berkontribusi pada tujuan organisasi. selain itu, sumberdaya manusia sangat berperan dalam keberlangsungan perusahaan dengan peningkatan kinerja perusahaan (Sangapan *et al.*, 2022).

Chapli (2008) menyatakan bahwa usia menggambarkan perkembangan sifat-sifat individu yang diukur berdasarkan satuan umur. Pada usia produktif, tingkat produktivitas umumnya lebih tinggi dibandingkan usia tua, di mana penurunan kemampuan fisik mulai terjadi. Produktivitas tenaga kerja umumnya lebih tinggi pada usia 20–40 tahun. Di bawah 20 tahun, pekerja belum memiliki kematangan keterampilan, sementara pada usia di atas 40 tahun terjadi penurunan kondisi fisik yang membatasi kinerja (Yasin & Priyono, 2014). Penelitian yang dilakukan Sangapan *et al.*, (2022) (Febianti *et al.*, 2023) menggunakan usia sebagai variabel moderasi dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan *human capital* terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa usia berfungsi sebagai variabel

moderasi dalam kaitan gaya kepemimpinan dan *human capital* terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hal tersebut penelitian ini menggunakan faktor usia sebagai variabel moderasi, guna memberikan wawasan lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *human capital* dapat meningkatkan produktivitas karyawan sesuai dengan kelompok usia karyawan.

Uraian yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *human capital* berperan penting dalam menentukan keberlangsungan suatu lembaga. Atas dasar itu, penelitian ini diarahkan pada lembaga pengelola zakat yang beroperasi di Kota Jember. Hal ini dikarenakan beberapa alasan antara lain sebagai berikut.

Secara geografis dan ekonomi, Kabupaten Jember merupakan salah satu daerah dengan potensi ekonomi yang cukup besar di wilayah Tapal Kuda, Jawa Timur. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur, Kabupaten Jember menempati urutan ketiga wilayah dengan luas terbesar di Jawa Timur, setelah Kabupaten Banyuwangi dan Kabupaten Malang, dengan total luas mencapai sekitar 3.293 km² (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2024). Luas wilayah yang signifikan ini berimplikasi pada tingginya jumlah penduduk serta tingkat kompleksitas ekonomi masyarakat yang cukup tinggi. Kabupaten Jember dikenal memiliki tingkat aktivitas ekonomi yang dinamis, terutama dalam sektor perdagangan, pertanian, dan pendidikan, yang menjadikannya sebagai salah satu daerah dengan kekayaan sumber daya manusia dan ekonomi potensial di wilayah timur Pulau Jawa (Katadata, 2024).

Dari sisi demografi, Jember didominasi oleh penduduk beragama Islam, menurut data BPS tahun 2024 mencapai sekitar 97% dari total populasi lebih dari 2,5 juta jiwa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember, 2024). Dominasi penduduk Muslim ini memberikan peluang besar bagi potensi penghimpunan dana sosial keagamaan, seperti zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Potensi zakat di Kabupaten Jember mencapai triliunan rupiah per tahun, sebagaimana dilaporkan oleh Pusat Kajian Strategis BAZNAS (Puskas BAZNAS) yaitu sebesar 1,34 triliun. Namun demikian, data menunjukkan bahwa realisasi penghimpunan zakat masih jauh di bawah potensi tersebut, sehingga produktivitas pengelolaan lembaga zakat menjadi isu strategis yang perlu dikaji secara mendalam (Puskas BAZNAS, 2023).

Kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat di Jember mengindikasikan adanya faktor-faktor internal lembaga yang perlu dievaluasi, faktor-faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap pengelolaan zakat, baik dalam aspek penghimpunan dana, pengelolaan administrasi, maupun penyaluran yang tepat sasaran (Saedi, 2024). Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis sejauh mana gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kualitas *human capital* berpengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember. Mengingat besarnya potensi zakat dan dominasi masyarakat Muslim di wilayah ini, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam memastikan peran lembaga zakat sebagai motor penggerak kesejahteraan sosial dan pemberdayaan ekonomi umat di tingkat daerah

Dari pemaparan sebelumnya. Peneliti merasa perlu melakukan penelitian terkait “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP PRODUKTIVITAS PENGELOLAAN ZAKAT DI KABUPATEN JEMBER DENGAN USIA SEBAGAI VARIABEL MODERASI”.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember?
3. Apakah *human capital* berpengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember?
4. Apakah faktor usia dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember?
5. Apakah faktor usia dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember?
6. Apakah faktor usia dapat memoderasi hubungan antara *human capital* terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember?

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini :

1. Untuk mengukur dan menguji apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember.

2. Untuk mengukur dan menguji apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember
3. Untuk mengukur dan menguji apakah *human capital* memiliki pengaruh terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember
4. Untuk mengukur dan menguji peran faktor usia dalam memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember.
5. Untuk mengukur dan menguji peran faktor usia dalam memoderasi hubungan antara motivasi kerja kerja, dan *human capital*) dengan produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember.
6. Untuk mengukur dan menguji peran faktor usia dalam memoderasi hubungan antara *human capital* dengan produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember.

Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya berguna secara teoritis, tetapi juga memiliki manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, dan secara khusus dapat menjadi acuan dalam meningkatkan kinerja pengelolaan zakat.

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan, khususnya mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *human capital*, untuk dapat diterapkan dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi penulis

Melalui penelitian ini, peneliti memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *human capital* dengan produktivitas pengelolaan zakat di Jember.

b) Bagi Instansi

Diharapkan temuan penelitian ini memberikan informasi ilmiah yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi lembaga pengelola zakat di Jember dalam mengembangkan SDM dan meningkatkan efektivitas kelembagaan melalui gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *human capital* terhadap produktivitas pengelolaan zakat.

D. Sistematika Pembahasan

Penelitian tesis ini ditulis dengan berlandaskan pada buku panduan karya ilmiah yang berlaku, sehingga setiap bab tersusun runtut. Hal tersebut memudahkan pembaca memahami isi tulisan secara sistematis dan mendalam. Sistematika pembahasan tesis sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan, disajikan pembahasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian ini memberikan gambaran umum mengenai fokus kajian serta kerangka penelitian yang akan digunakan.

Selanjutnya BAB II memuat landasan teori dan kajian pustaka yang relevan, termasuk penelitian terdahulu, dasar-dasar konseptual, serta pengembangan hipotesis dan kerangka teori. Bab ini menjadi dasar konseptual yang memperkuat pemahaman atas penelitian.

Pada BAB III dipaparkan secara detail metode penelitian, meliputi jenis penelitian, karakteristik populasi dan sampel, definisi operasional variabel, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data.. Tujuan utama bab ini adalah menggambarkan prosedur penelitian yang digunakan mulai dari perolehan hingga pengolahan data.

BAB IV menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya, meliputi deskripsi subjek penelitian, temuan utama, serta analisis dan interpretasi data. Pada bagian ini dijelaskan secara detail bagaimana data diolah serta makna yang dapat ditarik dari hasil penelitian.

Isi dari BAB V mencakup bagian penutup dengan kesimpulan yang ditarik dari analisis dan pembahasan, serta implikasi dari hasil penelitian., keterbatasan yang dihadapi, serta rekomendasi bagi pihak terkait dan saran untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, dalam bab ini disertakan daftar pustaka dan lampiran yang mendukung keseluruhan proses penelitian

BAB V

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik dan uraian pembahasan yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan pokok-pokok kesimpulan utama dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat

Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pengelolaan zakat di Kabupaten Jember, di mana kepemimpinan Islami yang berlandaskan amanah, integritas, keteladanan, serta nilai spiritual mampu meningkatkan kinerja amil zakat. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang menjalankan kepemimpinan bukan hanya sebagai posisi formal, tetapi juga sebagai amanah religius, berperan penting dalam menggerakkan produktivitas organisasi zakat.

2. Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pengelolaan zakat Kabupaten Jember, menunjukkan bahwa amil zakat yang terdorong oleh nilai tauhid, orientasi akhirat, serta kesadaran ibadah mampu bekerja lebih profesional, jujur, dan bertanggung jawab. Hal ini membuktikan bahwa motivasi yang bersifat spiritual-transendental menjadi landasan penting dalam menciptakan produktivitas berkelanjutan dalam pengelolaan zakat.

3. *Human Capital* terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat

Human Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pengelolaan zakat Kabupaten Jember, di mana pengetahuan, keterampilan, moralitas, serta spiritualitas Islami yang dimiliki amil menjadi faktor utama dalam meningkatkan efektivitas kerja. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai Islami merupakan strategi yang krusial bagi keberlanjutan produktivitas lembaga zakat.

4. Usia Memoderasi Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat

Usia terbukti memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas, namun sifatnya memperlemah, sehingga efektivitas kepemimpinan Islami berkurang ketika terdapat perbedaan usia di kalangan amil zakat. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kualitas pemimpin, tetapi juga pada strategi manajerial yang mampu menjembatani perbedaan generasi.

5. Usia Memoderasi Hubungan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat

Usia terbukti berperan sebagai moderator dalam hubungan motivasi kerja dan produktivitas, namun sifatnya memperlemah dan tidak signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja bersifat universal dan transendental, sehingga produktivitas amil zakat lebih

ditentukan oleh internalisasi nilai spiritual seperti ketakwaan, keikhlasan, dan orientasi ibadah, bukan oleh faktor usia.

6. Usia Memoderasi Hubungan *Human Capital* terhadap Produktivitas Pengelolaan Zakat

Usia berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara *human capital* dan produktivitas pengelolaan zakat, menunjukkan bahwa semakin matang usia amil zakat, semakin besar kontribusinya dalam mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai spiritual untuk meningkatkan produktivitas. Hal ini mengindikasikan bahwa perbedaan usia dapat menjadi aset strategis apabila dikelola melalui sinergi antar generasi dalam lembaga zakat.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi pada pengembangan literatur mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *human Capital* dalam konteks produktivitas pengelolaan zakat. Temuan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, memperkuat teori-teori sebelumnya terkait pentingnya nilai spiritual, etika, serta kualitas sumber daya manusia dalam organisasi berbasis syariah. Selain itu, hasil terkait variabel moderasi usia memperkaya kajian empiris bahwa faktor demografis tidak selalu menjadi determinan utama, melainkan bersifat relatif terhadap karakteristik variabel utama.

2. Implikasi Praktis

Bagi lembaga pengelola zakat, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting terhadap perlunya reformulasi kebijakan kelembagaan, khususnya dalam aspek penetapan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya amil. Reformasi diarahkan pada pembentukan model tata kelola yang lebih produktif, profesional, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Dengan menempatkan pemimpin yang visioner, berintegritas, serta memiliki orientasi spiritual yang kuat, dan didukung oleh amil yang kompeten serta berkomitmen pada prinsip amanah, lembaga pengelola zakat diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kinerja, memperluas dampak sosial, serta memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap sistem pengelolaan zakat nasional.

3. Implikasi Sosial

Secara lebih luas, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pengelolaan zakat tidak semata-mata bergantung pada aspek struktural dan sistem kelembagaan, melainkan juga dipengaruhi oleh kualitas personal para amil yang memiliki orientasi ibadah serta semangat menumbuhkan keberkahan. Dengan demikian, hasil ini menegaskan urgensi internalisasi nilai-nilai Islam dalam pengembangan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, dan amanah, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan umat.

C. Keterbatasan dan Saran

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Kabupaten Jember dengan subjek amil zakat yang bertugas di wilayah tersebut. Kondisi sosial, budaya, dan kelembagaan zakat di daerah lain kemungkinan memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga hasil penelitian ini tidak serta-merta dapat digeneralisasikan secara luas.

Penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan pada berbagai daerah dengan karakteristik sosial-ekonomi dan budaya yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan sekaligus diuji validitas serta generalisasinya dalam konteks yang lebih luas.

2. Jumlah responden dalam penelitian ini hanya mencakup 97 orang amil zakat di Kabupaten Jember. Jumlah tersebut relatif terbatas sehingga belum sepenuhnya mewakili keseluruhan populasi amil zakat, baik di tingkat provinsi maupun nasional.

Penelitian mendatang sebaiknya melibatkan jumlah responden yang lebih besar dengan cakupan wilayah penelitian yang lebih luas, sehingga hasil penelitian lebih representatif dan mampu menggambarkan kondisi secara menyeluruh.

3. Penelitian ini hanya menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *human capital* perspektif islam terhadap produktivitas pengelolaan zakat, dengan usia sebagai variabel moderasi. Padahal, terdapat faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, dukungan teknologi digital, sistem tata kelola, maupun lingkungan eksternal yang juga berpotensi memengaruhi produktivitas.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti digitalisasi sistem zakat, budaya organisasi Islami, dan faktor eksternal lainnya agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

4. Instrumen penelitian berupa kuesioner memiliki keterbatasan dalam menggali pemahaman yang lebih mendalam dari responden, terutama terkait nilai-nilai spiritual dan praktik keislaman yang menjadi inti penelitian ini.

Penelitian berikutnya dapat menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan mengombinasikan kuesioner dan wawancara mendalam, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai motivasi Islam, kepemimpinan, dan pengelolaan zakat.



DAFTAR PUSTAKA

- AbdulHarnid A. AbiiSulaymiin, Ghulam-Haider Aasi, Khalid Blankinship, Ola Abdel-Kawi and James f i l e, Hassan Elhag Ali, Dilnawaz A. Siddiqui, L. (1991). Towards an Islamic model of work motivation. In *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. [https://books.google.co.id/books?id=x3k5DwAAQBAJ&lpg=PR5&ots=HKo4b7p7g8&dq=Abdel-Kawi%2C A.%2C %26 Kole%2C J. \(1991\). Towards an Islamic model of work motivation. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management&lr&hl=id&pg=PR15#](https://books.google.co.id/books?id=x3k5DwAAQBAJ&lpg=PR5&ots=HKo4b7p7g8&dq=Abdel-Kawi%2C A.%2C %26 Kole%2C J. (1991). Towards an Islamic model of work motivation. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management&lr&hl=id&pg=PR15#)
- Abdullah, F. (2012). The role of Islam in human capital development: A juristic analysis. *Humanomics*, 28(1), 64–75. <https://doi.org/10.1108/08288661211200997>
- Abdullah, M., & Suhaib, A. Q. (2011). The Impact of Zakat on Social Life of Muslim Society. *Pakistan Journal of Islamic Research*, 8, 85–91.
- Achmad, N. (2020). *Rencana Strategis Badan Amil Zakat Nasional*. Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS).
- Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2022). Examining the effects of strategic orientation and motivation on performance and innovation in the production sector of automobile spare parts. *European Journal of Management Studies*, 27(2), 131–153. <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2022-0007>
- Afandi, M. Y. (2023). Analyzing the Impact of Digital Transformation in Islamic Philanthropy using Utaut Model. *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies*, 19(2), 317–337. <https://doi.org/10.18196/afkaruna.v19i2.16086>
- Afrida, B. (2003). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Ahmad, D., & Ogunsola, O. K. (2011). An empirical assessment of Islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21, 291–318.
- Ahmad, R. A. R., Othman, A. M. A., & Salleh, M. S. (2015). Assessing the Satisfaction Level of Zakat Recipients Towards Zakat Management. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 140–151. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01141-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01141-7)
- Al-Khasawneh, A. L., & Futa, S. M. (2012). The Impact of Leadership Styles Used by the Academic Staff in the Jordanian Public Universities on Modifying Students' Behavior: A Field Study in the Northern Region of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p1>

- Al-Qardawi, Y. (1999). *Fiqh Al Zakah: A Comparative study of zakah, regulations and philosophy in the light of Quran and sunnah*; Translated by: Dr. Monzer Kahf. *King Abdulaziz University Centre for Research in Islamic Economics, I*, 1–274.
- Alamsyah, I. F., Esra, R., Awalia, S., & Nohe, D. A. (2022). Analisis regresi data panel untuk mengetahui faktor yang memengaruhi jumlah penduduk miskin di Kalimantan Timur. *Prosiding Seminar Nasional Matematika, Statistika, Dan Aplikasinya*, 254–266.
- Alfiana, M. M., Rustandi, R., & Sanusi, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai BAZNAS Kabupaten Sukabumi. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 9(1), 55–76. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v9i1.29476>
- Alias, A., & Mohamad Zaki. (2005). Psychology of motivation from an Islamic perspective. *International Seminar on Learning and Motivation, September 2005*, 10–12.
- Alim, M. N. (2015). Utilization and Accounting of Zakat for Productive Purposes in Indonesia: A Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 232–236. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.028>
- Almutahar, F. F., Wardhani, N., & Rafie. (2021). Pengaruh Usia, Pengalaman Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Pekerja Pada Pekerjaan Pemasangan Dinding Batako. *Jurnal Teknik Sipil*, 2(1), 2–11.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Andersson, A., & Larsson, L. (2004). *Värderingsfaktorer i teori och praktik*.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Encyclopedia of Human Resource Management, Second Edition*, 1(1), 45–54. <https://doi.org/10.4337/9781800378841.h.4>
- Anjaswangi, P. O., & Sumartik, S. (2022). The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in MSMEs in Sidoarjo Regency. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 13(4), 374–397. <https://doi.org/10.21070/ijccd2022818>
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management*, 374–396. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amle.2010.0012>
- Asy-Syar'lan, I. U. (1981). *Nizhamu Misa fi al-Zakah wa Tauzi'u al-Ghana'im*.
- Auliyah, L., & Wahdiniawati, S. A. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Synergi

- Multi Daya Pratama Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1, 1–19. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/16/16>
- Bakir, M., Sofian, M., Hussin, F., & Othman, K. (2009). Human Capital Development from Islamic Knowledge Management Perspective. *Revelation and Science*, 05(01), 18–26.
- Ball, B. (2012). *A summary of motivation theories by Benjamin Ball*. <https://studylib.net/doc/8112742/a-summary-of-motivation-theories-by-benjamin-ball>
- Baznas. (2020). *Pengelolaan Zakat Menurut Syariah dan Perundang Undangan*. Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS).
- BAZNAS. (2021). Rencana Strategis Badan Amil Zakat Nasional 2020-2025. In *Renstra-BAZNAS-2020-2025* (p. 318). Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS).
- BAZNAS. (2022). Indikator Pemetaan Potensi Zakat Provinsi, Kabupaten, dan Kota Tahun 2022 Regional Jawa. *Center of Strategic Studies of BAZNAS*, July, 1–158. https://www.researchgate.net/profile/Gustani-Mak/publication/343039557_Indikator_Pemetaan_Potensi_Zakat_IPPZ/links/5f126f54299bf1e548c0c248/Indikator-Pemetaan-Potensi-Zakat-IPPZ.pdf
- BAZNAS. (2024). Zakat Nasional. *Laporan Akhir Tahun Zakat Nasional 2024 (BAZNAS)*, 0–80. [https://baznas.go.id/assets/images/szn/LPZ Nasional Akhir Tahun 2024.pdf?utm](https://baznas.go.id/assets/images/szn/LPZ_Nasional_Akhir_Tahun_2024.pdf?utm)
- Beekun, R. I. dan, & Badawi, J. A. (1999). Leadership: An Islamic Perspective. *Journal of Management Development*, 31, 1003–1020.
- Bintoro. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9, 952–962.
- Chapli, J. P. (2008). *Kamus Lengkap Psikologi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Chaundhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Laissez Faire, Sustainable Development and Crisis in Democracy in the New Millennium. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258–264. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf
- Coco, L. K., Heidler, P., Fischer, H. A., Albanese, V., Marzo, R. R., & Kozon, V. (2023). When the Going Gets Challenging—Motivational Theories as a Driver for Workplace Health Promotion, Employees Well-Being and Quality of Life. *Behavioral Sciences*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/bs13110898>
- Darmawan, A., Rachmad, D., & Nurrachmi, R. (2023). Pengaruh Human Capital dan Technological Capital terhadap Kinerja Lembaga Amil Zakat. *PJIEFAS: Postgraduated Journal of Islamic Economics, Finances and Accounting Studies*, 2(2), 299–319.
- Davies, B. (2009). Introduction to Leadership Concepts and Practice. In *International Journal of Educational Management* (Vol. 23, Issue 7). Sage.

<https://doi.org/10.1108/ijem.2009.06023gae.001>

- Diamond, A. M. (1984). An economic model of the life-cycle research productivity of scientists. *Scientometrics*, 6, 189–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02017192>
- Duttweiler, P. C. (2006). Educational Excellence and Motivating Teachers. *Eric Journal The Clearinghouse*.
- Euwema, M. C. :Hein W. : and H. V. E. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Marriage and Family*, 28(1), 1035–1057. <https://doi.org/10.1002/job>
- Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5, 48.
- Fatimah, R., & Pancasasti, R. (2024). The Influence of Motivation and Competences on Amil's Work Productivity at the National Amil Zakat Institution Dompot Dhuafa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(5), 1457–1470. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i5.1885>
- Febianti, A., Shulthoni, M., Masrur, M., & Aris Safi, M. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan, umur, jenis kelamin, dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Indonesia. *Jurnal Sahmiyya*, 2(1), 198–204.
- Gaol, J. L. (2015). *Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Grasindo.
- Ghozali. (2011). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. B. P. UNDIP.
- Grabo, A., & van Vugt, M. (2016). Charismatic leadership and the evolution of cooperation. *Evolution and Human Behavior*, 37(5), 399–406. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2016.03.005>
- Gutterres, M., Dettmer, A., Amaral, L. A., Souza, F. R., & De Sousa, M. F. (2009). Applications of biotechnology in leather. *IULTCS 30th Global Congress*.
- Hair, J. Black, Jr, Babin, & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. *Pearson New International Edition*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sartedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In Sage. *SAGE Publications, Inc.*, 46(1–2), 24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(December 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hamner, W. C. and D. O. (2005). *Organizational Behavior An A22cipscholoiroach*. Business Publ cations.
- Harahab, A. S. A. dan N. (2018). *ANALISIS PENGARUH HARGA PRODUK, CITRA PRODUK DAN KEPUASAN KONSUMEN SEBAGAI MEDIASI*

TERHADAP BRAND LOYALTY PRODUK IKAN KALENG MEREK ABC. 06(01), 83–92.

- Haryadi, N., & Amir. (2023). Peranan Self Efficacy Dalam Memediasi Human Capital terhadap Kinerja Karyawan Laut Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Selayar. *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*, 4(4), 32–45.
- Hasanah, U., Anwar, S., & Ardiansyah, M. (2023). Impact of Zakat-Based Business Capital on Mustahiq's Welfare Post-Disaster in Sigi Regency. *Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 12(1), 175–190. <https://doi.org/10.15408/sjie.v12i1.25178>
- Hasibuan M.S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hassan, et al. (2011). Islamic values, leadership legitimacy and organizational sustainability. *International Journal of Economics, Management Accounting, And*, 19, 169–186.
- Herzberg. (1996). *Work and the Nature of Man*. World Pub. Co.: Cleveland.
- Herzberg, F. B. M., & Snyderman, and B. (2005). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Hitka, et al. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 20, 674–693. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6586>.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Jermisittiparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 233–257. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201014>
- John R. Schermerhorn, J. (2005). *Organizational Behavior* (9th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated,. <https://books.google.co.id/books?id=dJE3PAAACAAJ>
- Kamil Hafidzi, M., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990–1003. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265.

<https://doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>

- Kline, R. . (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press.
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Makromatul Afifah Nasution, S. N. (2023). *Pengaruh Islamic Human Capital Terhadap Kinerja Amil Di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara*. 2(3), 310–324. <https://bnr.bg/post/101787017/bsp-za-balgaria-e-pod-nomer-1-v-buletinata-za-vota-gerb-s-nomer-2-pp-db-s-nomer-12>
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24(8), 1031–1036. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442>
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Marbun, D. (2013). Attributions and requirements of Islamic leadership. *Management Research Review*, 36, 379–387.
- McClelland, D. C. (2010). *Achieving Society*. IRVINGTON PUBLISHERS, INC. <https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf>
- Mufidah, Amir, A., Hizazi, A., & Arum, E. D. P. (2022). Shari ' ah Motivation and Internal Control on the Performance of Zakat Management Organizations. *International Journal of Zakat*, 7(1), 19–32. <https://www.ijazbaznas.com/index.php/journal/article/view/387>
- Muhammad Hasbi Zaenal, et al. (2024a). *LAPORAN PENANGGULANGAN DAN PENGENTASAN KEMISKINAN BAZNAS 2024* (Vol. 8). Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS).
- Muhammad Hasbi Zaenal, et al. (2024b). *OUTLOOK ZAKAT INDONESIA 2024*. Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS). www.baznas.go.id;
- Northouse, P. G. (2011). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage.
- Nurhayati, S. (2019). *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Salemba Empat.
- Ololube, N. P. (2013). *Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation*. Owerri: Springfield Publishers.
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>

- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Educational Resources Information Center (ERIC): <https://doi.org/10.5539/gjhs.v4n2p2>
- Pasolong, H. (2021). *Kepemimpinan birokrasi*. Alfabeta.
- Putri, D. P. (2017). Pengaruh Usia, Jenis Kelamin, Dan Conscientiousness Personality Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Guru (Studi Empiris Pada Smp Negeri 3 Sukoharjo). *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, 3, 1–9. <https://doi.org/https://Doi.Org/10.14710/Jpu.3.2.11-25>
- Ramon J Aldag, A. P. B. (2002). *Task Design and Employee Motivation (Management Applications Series)*. Scott Foresman/Addison-Wesley.
- Rivai, V. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo.
- Robbins, P. S., & J. A. T. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Medika.
- Roos, J., & Whitehill, M. (1998). Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC). *Long Range Planning*, 31(1), 150–153. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)87431-6](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)87431-6)
- Rusyd, I. (2007). *Bidayatul Mujtahid, Jilid 1, terjemahan. Imam Ghazali*. Pustaka Amani.
- Saedi. (2024). *Analisis Dampak Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Kesejahteraan Ekonomi Mustahik Di Kabupaten Jember (Studi Kasus Nu Care Lazisnu Pcnu Jember)*.
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Foeh, J. E., Simamora, H., & Sinaga, J. (2022). Pengaruh Sumberdaya yang Unik , Pemakaian Teknologi , Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 163–175.
- Santrock, J. W. (2007). *A Topical Approach to Life-Span Developmen*. NY: McGraw-Hill.
- Sarwo Edi, S. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Amil Pada BAZNAS Sumatera Utara. *Khazanah : Journal of Islamic Studies*, 2(1992), 92–102. <https://doi.org/10.51178/khazanah.v2i1.1323>
- Schaefer, R. T. (2005). *Sociology* (9th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17(1), 21–38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.008>

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. Jhon Wiley & Sons Ltd. *Academic Journal Bangkokthonburi University*, 2(2), 203–206.
- Shadieqy, H. A. (2006). *Pedoman Zakat menurut Al-Qur'an Dan As Sunnah*.
- Shiddieqy, T. M. H. A. (1999). *Pedoman Zakat*. Pustaka Rizki Putra.
- Soetrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Son, H. H. (2010). Human Capital Development. *ADB Economics Working Paper*, 225, 1–36.
<http://www.oecd.org/site/iops/researchandworkingpapers/48239408.pdf>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379. <https://doi.org/10.2307/20159049>
- Stephen P. Robbins, & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (S. Yagan (ed.); 15th ed.). Pearson Education, Inc.
https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X?utm_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X?utm_source=chatgpt.com)
- Sudirman, I. F., Firdaus, A., & Ali, Z. M. (2022). Analysis of Islamic Work Ethic on Job Satisfaction with Intrinsic Motivation Mediation Variables in Millennial Generation Employees. *IJIEB: Indonesian Journal of Islamic Economics and Business*, 7(2), 104–118. <http://e-journal.lp2m.uinjambi.ac.id/ojp/index.php/ijoieb>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
<https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/206060/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-r-d.html>
- Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas). (2024). *Kemiskinan Semester I 2024*. Badan Pusat Statistik Indonesia. <https://www.bps.go.id/id/infographic?id=990>
- Susanto, A. &. (2017). Pengaruh Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kompetensi, dan komitmen terhadap kinerja karyawan PT.Aksarindo Semarang. *Majalah Ilmiah Solusi*, 17, 3.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Suyono, B., & Hermawan, H. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Kerajinan Kulit Di Kabupaten Magetan. *Ekomaks*, 2, 1–15.

- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 34–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17410400510571437>
- Udovita. (2020). onceptual Review on Impact of Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 9, 16–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.35629/8028-0909011623>
- Ulaini, S. Z., Ayunani, F. Z., & Mawarni, S. (2024). Pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Serang. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 172–186. <https://doi.org/10.46975/ebp.v7i2.581>
- Virana, T. A., & Maftuhah, R. (2023). *Influence of Islamic Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment and Employee Performance at Bank Syariah Indonesia in Surabaya*. Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-022-0_55
- Wallace, Patricia; Goldstein, Jeffrey H.; Nathan, P. E. (2007). *Introduction to Psychology* (2nd ed.). Wm. C. Brown, Boston, MA.
- Wehr, H. (1974). *A Dictionary of Modern*. Macdonald & Evans LTD,.
- Weiss, Y. (2015). Gary Becker on Human Capital. *Journal of Demographic Economics*, 81(1), 27–31. <https://doi.org/10.1017/dem.2014.4>
- Widarni, E. L., & Bawono, S. (2022). The Role of Human Capital on the Performance of Islamic Banks in Indonesia, Malaysia, and Thailand. *Proceedings of the Brawijaya International Conference on Economics, Business and Finance 2021 (BICEBF 2021)*, 206(Bicebf 2021), 172–180. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220128.023>
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399–405. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90256-9](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90256-9)
- Yasin, M., & Priyono, J. (2014). *Peranan Faktor Usia Dalam Memoderasi Pengaruh Pemberian Insentif*. 2, 113–126.
- Yusuf Al-Qaradawi. (2011). *Fiqh al-Zakat (Volume II): A Comparative Study The Rules, Regulations and Philosophy of Zakat in the Light of the Qur'an and Sunnah*.
- Yusuf, M. Z., & Ibi Satibi. (2023). Farmers' Intention to Pay Zakat (Determinants of Agricultural Zakat in the Special Region of Yogyakarta). *Al-Muzara'Ah*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.29244/jam.11.1.1-16>
- Zaim, H., Demir, A. dan Budur, T. (2020). Ethical leadership, effectiveness and team performance: an Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8, 42–66.
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2024). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical

analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 127–152.
<https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>

Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, & Irfanullah Khan. (2016). Leadership theories and styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January), 1–7.

Zuhaili, W. A. (1985). *Fqih Islam Wa Adillatuhu*. Dār al-Fikr.

