

**Peningkatan *Employee Commitment* Berdasarkan *Financial Reward* dengan *Religiosity* Sebagai Variabel Moderasi:  
Komparasi *Non-Managerial Worker* dan *Managerial Worker***

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh :  
Rizal Roffada Hanif  
NIM. 2040200084**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2022**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Peningkatan *Employee Commitment* Berdasarkan *Financial Reward* dengan *Religiosity* Sebagai Variabel Moderasi:  
Komparasi *Non-Managerial Worker* dan *Managerial Worker***

Disusun oleh :

**Rizal Roffada Hanif**

**NIM. 20402000084**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Agustus 2022

Pembimbing



**Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM**

**NIK. 210416055**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### **Peningkatan *Employee Commitment* Berdasarkan *Financial Reward* dengan *Religiosity* Sebagai Variabel Moderasi: Komparasi *Non-Managerial Worker* dan *Managerial Worker***

Disusun Oleh :

Rizal Roffada Hanif

NIM 20462000084

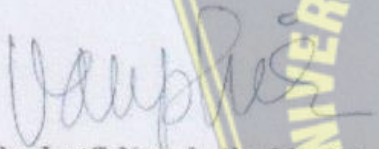
Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal Agustus 2022

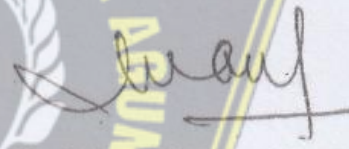
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM  
NIK. 210416055



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si  
NIK. 210499045

Penguji II

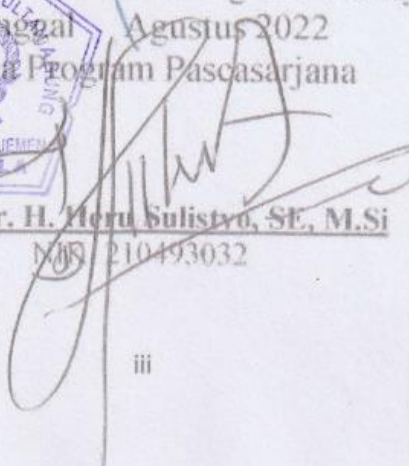


**UNISSOLA**  
جامعة سلطان أحمد بن محمد الإسلامية  
Dr. H. Ardian Achitama, SE, MM  
NIK. 210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Agustus 2022

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Heru Sulistyó, SE, M.Si  
NIK. 210493032

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Rizal Roffada Hanif  
NIM : 20402000084  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Employee Commitment Berdasarkan Financial Reward dengan Religiosity Sebagai Variabel Moderasi : Komparasi Non-Managerial Worker dan Managerial Worker” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Agustus 2022

Pembimbing

Yang menyatakan,



Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM  
NIK. 210416055

Rizal Roffada Hanif  
NIM. 20402000084

## ABSTRAK

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis Financial Reward yang dimoderasi oleh variable religiosity pada masing – masing level karyawan mampu meningkatkan Employee commitment. Sampel dalam penelitian ini adalah level karyawan managerial sebanyak 50 dan karyawan non managerial sebanyak 85 karyawan di perusahaan PT. Sampharindo Group. Berdasarkan teknik sampling dengan menggunakan teknik purposive sampling., Teknik analisis data yang digunakan PLS 3.0 (Partial Least Square) yaitu Measurement Model Testing (Outer Model) for Indicator : Convergent Validity, Internal Consistency, Discriminant validity. Structural Model Testing (Inner Model) for variable : R2 (coefficient of Determination), F2 (effect size), Q2 (predictive relevance), dan uji hipotesis. Hasil penelitian didapatkan bahwa financial reward, religiosity dan employee commitment karyawan non-managerial lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan managerial. Religiosity mampu memoderasi hubungan antara financial reward dengan employee commitment pada level karyawan non-managerial dan managerial.*

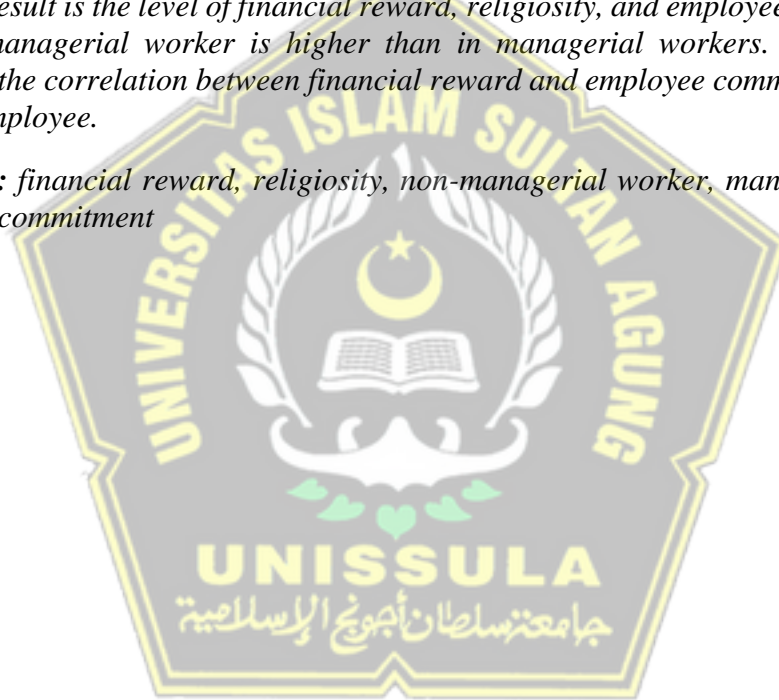
**Kata kunci :** *financial reward, religiosity, non-managerial worker, managerial worker, employee commitment*



## ABSTRACT

*This study aims to describe and analyze the moderating effect of Religiosity between Financial Reward and Employee Commitment. The sample of this study is employees of PT. Sampharindo Group with the Managerial worker 50 and non Managerial 85 samples. The sampling technique uses Purposive Sampling. Data were collected with a questionnaire and analyzed with PLS 3.0 (Partial Least Square) for Measurement Model Testing (Outer Model) for Indicator: Convergent Validity, Internal Consistency, Discriminant validity. Structural Model Testing (Inner Model) for variable:  $R^2$  (coefficient of Determination),  $F^2$  (effect size),  $Q^2$  (predictive relevance), and hypothesis test. The result is the level of financial reward, religiosity, and employee commitment in the non-managerial worker is higher than in managerial workers. Religiosity can moderate the correlation between financial reward and employee commitment for each level of employee.*

**Keywords:** *financial reward, religiosity, non-managerial worker, managerial worker, employee commitment*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas berkat rahmatNya penulis mampu menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peningkatan Employee Commitment Berdasarkan Financial Reward dengan Religiosity Sebagai Variabel Moderasi : Komparasi Non-Managerial Worker dan Managerial Worker”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada penulis sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si dan ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku penguji yang telah memberikan masukan-masukan berharga demi penyempurnaan penulisan tesis ini

5. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak Ilhamidi, Ibu Rubiyanti, Bapak Ananto Aji, Ibu Sri Purwaningsih selaku orang tua yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian tesis ini.
7. Istriku Dhannia Fitriara dan adik perempuanku satu – satunya Sofia Mila Safira yang terus menjadi semangat agar segera menyelesaikan tesis.
8. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan ini memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga penelitian tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Agustus 2022

Penulis



Rizal Roffada Hanif

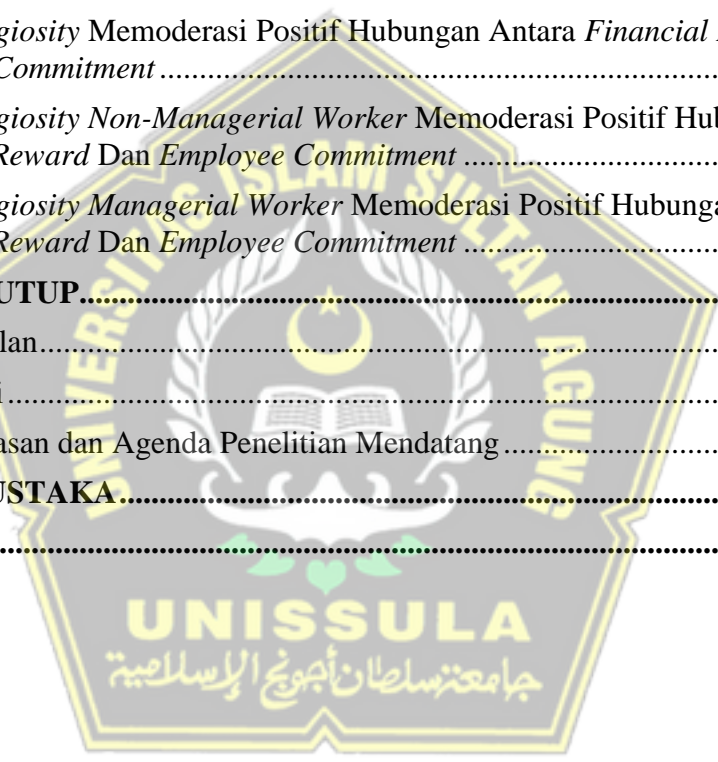


## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Kajian Teori.....	9
2.1.1 Financial Reward .....	9
2.1.2 Religiosity .....	13
2.1.3 Managerial Worker .....	18
2.1.4 Non-Managerial Worker .....	20
2.1.5 Employee commitment .....	21
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>27</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Populasi dan Sampel .....	27

3.3 Sumber Data .....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	28
3.5 Variabel dan Indikator .....	29
3.6 Teknik Analisis.....	30
3.6.1 Model Measurement ( <i>Outer Model</i> ) .....	31
3.6.2 Model Structural ( <i>Inner Model</i> ).....	34
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1 Analisis Deskripsi Responden.....	36
4.2 Analisis Deskriptif Variabel .....	39
4.2.1 Deskriptif <i>Financial Reward</i> Karyawan Non Manajerial.....	39
4.2.2 Deskriptif <i>Religiosity</i> Karyawan Non Manajerial.....	40
4.2.3 Deskriptif <i>Employee Commitment</i> Karyawan Non Manajerial .....	41
4.2.4 Deskriptif <i>Financial Reward</i> Karyawan Manajerial.....	42
4.2.5 Deskriptif <i>Religiosity</i> Karyawan Manajerial .....	43
4.2.6 Deskriptif <i>Employee Commitment</i> Karyawan Manajerial .....	44
4.3 Model Measurement ( <i>Outer Model</i> ).....	45
4.3.1 Uji Validitas Konvergen Karyawan Non Manajerial.....	45
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan Karyawan Non Manajerial .....	46
4.3.3 Uji Validitas Konvergen Karyawan Manajerial .....	46
4.3.4 Uji Validitas Diskriminan Karyawan Manajerial .....	47
4.3.5 Uji Reliabilitas Instrumen Karyawan Non Manajerial .....	48
4.3.6 Uji Reliabilitas Instrumen Karyawan Manajerial.....	48
4.4 Model Structural ( <i>Inner Model</i> ) .....	49
4.4.1 Uji Koefisien Determinasi Karyawan Non Manajerial.....	49
4.4.2 Uji F Square Karyawan Non Manajerial .....	50
4.4.3 Uji Koefisien Determinasi Karyawan Manajerial.....	50
4.4.4 Uji F Square Karyawan Manajerial .....	51
4.4.5 Uji Path Coefficients Karyawan Non Manajerial .....	51
4.4.6 Uji Path Coefficients Karyawan Manajerial .....	53
4.5 Uji Hipotesis.....	55

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	59
4.6.1 <i>Non-Managerial Worker</i> Lebih Berorientasi Terhadap <i>Financial Reward</i> Dibanding <i>Managerial Worker</i> .....	59
4.6.2 Tingkat <i>Religiosity Non-Managerial Worker</i> Lebih Tinggi Dibanding <i>Managerial Worker</i> .....	60
4.6.3 <i>Employee Commitment Non-Managerial Worker</i> Lebih Tinggi Dibandingkan <i>Managerial Worker</i> .....	61
4.6.4 Pengaruh <i>Financial Reward</i> Terhadap <i>Employee Commitment</i> .....	62
4.6.5 <i>Religiosity</i> Memoderasi Positif Hubungan Antara <i>Financial Reward</i> Dan <i>Employee Commitment</i> .....	63
4.6.6 <i>Religiosity Non-Managerial Worker</i> Memoderasi Positif Hubungan Antara <i>Financial Reward</i> Dan <i>Employee Commitment</i> .....	64
4.6.7 <i>Religiosity Managerial Worker</i> Memoderasi Positif Hubungan Antara <i>Financial Reward</i> Dan <i>Employee Commitment</i> .....	66
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Implikasi.....	70
5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang.....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>1</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>79</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model kerangka pikir.....	25
Gambar 2. Model Persamaan Inner dan Outer Model Karyawan Non Manajerial (Lampiran 7).....	52
Gambar 3. Model Persamaan Inner dan Outer Model Karyawan Manajerial (Lampiran 15).....	54



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Variabel dan Indikator .....	29
Tabel 2 . Deskripsi Responden Karyawan Non Manajerial .....	36
Tabel 3. Deskripsi Responden Karyawan Manajerial.....	38
Tabel 4. Deskriptif Variabel Financial Reward Karyawan Non Manajerial.....	39
Tabel 5. Deskriptif Variabel Religiosity Karyawan Non Manajerial .....	40
Tabel 6. Deskriptif Variabel Employee Commitment Karyawan Non Manajerial .....	41
Tabel 7. Deskriptif Variabel Financial Reward Karyawan Manajerial .....	42
Tabel 8. Deskriptif Variabel Religiosity Karyawan Manajerial .....	43
Tabel 9. Deskriptif Variabel Employee Commitment Karyawan Manajerial .....	44
Tabel 10. Analisis Uji Validitas Konvergen Karyawan Non Manajerial .....	45
Tabel 11. Analisis Uji Validitas Diskriminan Karyawan Non Manajerial.....	46
Tabel 12. Analisis Uji Validitas Konvergen Karyawan Manajerial .....	46
Tabel 13. Uji Validitas Diskriminan Karyawan Manajerial .....	47
Tabel 14. Analisis Uji Reliabilitas Karyawan Non Manajerial .....	48
Tabel 15. Analisis Uji Reliabilitas Data Karyawan Manajerial .....	48
Tabel 16. Analisis Uji Koefisien Determinasi Karyawan Non Manajerial.....	49
Tabel 17. Analisis Uji F Karyawan Non Manajerial .....	50
Tabel 18. Analisis Uji Koefisien Determinasi Karyawan Non Manajerial.....	50
Tabel 19. Analisis Uji F Karyawan Non Manajerial .....	51
Tabel 20. Analisis Path Coefficients Karyawan Non Manajerial.....	52
Tabel 21. Analisis Path Coefficients Karyawan Manajerial .....	54
Tabel 22. Hasil Uji Hipotesis 1 Hingga Hipotesis 3.....	55
Tabel 23. Hasil Uji Hipotesis 4 Hingga Hipotesis 7.....	57

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengelolaan dalam sebuah organisasi tidak lepas dari adanya suatu regulasi yang dibuat untuk menjaga kestabilan dan keberlangsungan usaha secara *continue*. Peraturan - peraturan tersebut dibuat oleh *stakeholder* dan diketahui oleh seluruh populasi yang ada dalam sebuah organisasi. Beberapa peraturan mengacu pada regulasi pemerintah dan sebagian diatur secara *inhouse* atau berdasarkan dari kebijakan yang dibuat oleh *stakeholder* dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan perusahaan dalam rangka menjaga keberlangsungan usaha.

Kebijakan – kebijakan organisasi di suatu perusahaan diatur dalam sebuah Peraturan Perusahaan yang menggambarkan hak, kewajiban, kompensasi dan hukuman. Peraturan perusahaan dapat digunakan sebagai *guidance* atau panduan dalam menjaga keberlangsungan usaha (Nwachukwu et al., 2020). Informasi mengenai peraturan dan kebijakan – kebijakan yang dibuat oleh pimpinan di suatu organisasi merupakan informasi yang dapat mempengaruhi persepsi dari para pekerja.

Kepuasan dalam bekerja memiliki tingkat yang berbeda antar level karyawan dalam suatu organisasi dan setiap level karyawan memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap suatu tempat kerja (Ketokivi & Castañer, 2004). Penelitian de Menezes & Escrig (2019) menjelaskan bahwa peran suatu tempat kerja terhadap karyawan dapat

dilihat dari fasilitas, lingkungan dan kebijakan. Sedangkan penelitian Ramalho Luz et al., (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kolega, atasan dan kejelasan dari deskripsi pekerjaan. Monitoring kepuasan karyawan dari kebijakan yang dibuat dapat meningkatkan performa dari suatu perusahaan. Artinya perusahaan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat dapat diterima antara level karyawan.

Kebijakan organisasi mengatur beberapa hal, diantaranya tentang kebijakan perekrutan, kompensasi dan finansial (Abaker et al., 2019). Pengaruh dari adanya *financial policies* berupa sistem penggajian, bonus dan juga merit prestasi dapat membentuk perilaku, motivasi dan performa dari karyawan di dalam suatu perusahaan (Seng & Arumugam, 2017). Berdasarkan hasil penelitian dari Kee et al., (2016) menemukan bahwa komitmen karyawan akan meningkat seiring dengan jumlah *financial reward* yang diberikan oleh perusahaan. Markey et al., (2012) menemukan bahwa tingginya kepuasan dalam bekerja, komitmen dan keterlibatan organisasi akan meningkatkan komitmen dari karyawan. Disisi lain peran dari *non-financial reward* juga memiliki pengaruh terhadap ketertarikan karyawan pada tempat kerjanya, bentuk dari *non-financial reward* dapat berupa adanya *work-life balance*, pembelajaran dan juga pengembangan karir (Schlechter et al., 2015).

Employee commitment bertujuan untuk menjaga karyawan dengan penilaian baik supaya tidak meninggalkan organisasi. Semakin banyak karyawan *capable* yang bertahan lama di dalam suatu organisasi maka performa dan produktifitas perusahaan

akan terus meningkat, keuntungan akan didapatkan oleh kedua pihak baik karyawan maupun dari perusahaan tersebut (Alhmoud & Rjoub, 2019). Arikan & Çankır, (2019) menyebutkan bahwa penurunan performa adalah bentuk awal dari adanya suatu ketidakpuasan dalam bekerja yang sangat berpotensi menimbulkan rasa ingin keluar dari suatu perusahaan akibat tidak adanya komitmen positif antara karyawan dan perusahaan.

*Employee commitment* selain dapat dipengaruhi akibat adanya *financial reward* juga dapat dipengaruhi oleh adanya *religiosity*. Religiusitas dapat diartikan sebagai refleksi dari masing – masing individu terhadap kepatuhan terhadap Tuhan (Heru Kurnianto Tjahjono dan Majang Palupi, 2016). Religiusitas masing – masing karyawan dapat tercermin dari pengetahuan, motivasi, konsep berpikir, *attitude* dan tingkat kepuasan yang akan berdampak pada perilaku yang mereka ciptakan di lingkungan kerja (Yuniarti, 2018). Karyawan yang memiliki religiusitas tinggi cenderung akan lebih menerima keadaan dirinya dan juga lingkungan kerjanya, mereka memiliki tingkat rasa syukur yang tinggi sehingga tidak banyak tuntutan yang mereka minta terhadap tempat kerjanya (Heru Kurnianto Tjahjono dan Majang Palupi, 2016). Karyawan dengan perilaku baik seperti penuh rasa syukur, pemaaf, tanggung jawab dan juga suka membantu memiliki tingkat loyalitas bekerja yang tinggi (Diah et al., 2016).

Rendahnya nilai religiusitas karyawan akan berdampak pada peningkatan dari perilaku yang tidak baik terhadap lingkungan kerja atau disebut dengan *dysfunctional*



*behavior* (Heru Kurnianto Tjahjono dan Majang Palupi, 2016). Perilaku karyawan dengan *dysfunctional behavior* memiliki beberapa risiko terhadap lingkungan kerja diantaranya adalah tindakan *bullying* terhadap sesama rekan kerja (Razzaghian & Ghani, 2014). Perilaku *Bullying* dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman saat bekerja. Rasa tidak nyaman dalam bekerja merupakan salah satu ciri bahwa seorang karyawan tersebut mengalami *burnout*, karyawan yang mengalami fase *burnout* memiliki keinginan untuk meninggalkan tempat kerja atas perasaan tidak nyaman yang terakumulasi (Laschinger & Fida, 2014). Perasaan tidak nyaman dalam bekerja dapat menurunkan performa dan loyalitas karyawan terhadap tempat kerjanya (Paul & Kee, 2020).

Penelitian Nwokocha & Iheriohanma (2015) menyebutkan bahwa peranan penting yang menyebabkan seorang karyawan berada pada performa terbaik, patuh dan loyal terhadap tempat kerja adalah melalui gaya kepemimpinan. Ilmiah et al., (2017) menemukan bahwa religiusitas bukanlah menjadi faktor utama yang membentuk seseorang untuk patuh terhadap peraturan – peraturan yang sudah dibuat. Kepatuhan seseorang menurut Green & Kreuter (1999) dipengaruhi oleh adanya predisposisi yang berupa sikap, kepercayaan nilai, religiusitas dan tingkat pengetahuan.

Sebuah perusahaan terutama dibidang industrial biasanya terdiri dari beberapa level karyawan, setidaknya terdapat dua jenis level diataranya *Middle level worker* atau juga disebut *Managerial worker* dan *Low level worker* atau juga disebut *non Managerial*

*worker. Managerial worker* biasanya memiliki tingkat background pendidikan yang tinggi dan mayoritas dari mereka memiliki gaya hidup borjuis (Soresina, 2021). Managerial worker berperan sebagai *team leader*, pembuat strategi dan juga sebagai pengarah, mereka memiliki tim dan masih memiliki atasan (Lotfizadeh et al., 2014). Managerial worker memiliki tingkat stress yang cukup tinggi terhadap beban kerja mereka, baik *overload* maupun *underload* (Nydegger, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Lotfizadeh et al., (2014), menjelaskan bahwa faktor pemicu adanya stress managerial worker yang paling dominan adalah masalah ekonomi dan diikuti oleh faktor jenis pekerjaan, lingkungan kerja dan juga rekan kerja. Tingkat insecurities juga cukup berdampak pada level karyawan ini, berdasarkan penelitian King (2000) menyebutkan bahwa karyawan Managerial worker yang mengalami insecurities seperti adanya restrukturisasi menyebabkan mereka menjadi kurang loyal terhadap perusahaan.

*Low level worker* atau dapat disebut dengan *Non-Managerial Worker* tidak memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, mereka bekerja tanpa mendapatkan jabatan seperti pada Managerial worker (Basrowi et al., 2019). Non-Managerial Worker juga mengalami stress kerja yang disebabkan beberapa hal antara lain mereka merasa gaji rendah dan juga mereka melakukan hal banyak namun upah mereka tidak sepadan dengan effort yang berikan (Nydegger, 2011). Mereka mengerjakan suatu pekerjaan secara monoton dan berulang dalam jangka waktu yang lama. Mereka memiliki tekanan untuk selalu mencapai target yang ditentukan oleh manager mereka yang memicu

tingkat stress kerja yang tinggi (Santhanam & Srinivas, 2020). Penelitian dari Nydegger (2011) menyebutkan bahwa *non Managerial worker* cenderung berperilaku diam saat mereka merasa mendapatkan masalah saat bekerja, mereka sudah menormalisasi bahwa keluhan atau masukan yang mereka berikan tidak pernah didengarkan oleh manajemen oleh sebab itu mereka enggan untuk mengkomunikasi ke atasan saat mereka mengalami masalah. Komunikasi secara vertical yang kurang menyebabkan permasalahan diantara *Non-Managerial Worker* menjadi tidak diketahui oleh manajemen dan manajemen menganggap bahwa organisasinya baik – baik saja.

Cem Ersoy et al., (2011), menemukan bahwa karyawan *Non managerial worker* dengan tingkat kepercayaan religiusitas yang tinggi mampu untuk mendukung kinerja dari perusahaan, mereka percaya bahwa dengan semakin bekerja keras maka hasil yang mereka peroleh juga akan semakin besar. Tingkat pendidikan yang rendah menyebabkan mereka lebih bergantung terhadap religiustias yang mereka yakini. Decker et al., (2007) menyatakan bahwa tingginya level pendidikan dapat mengurangi nilai religiusitas seseorang dikehidupannya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena perilaku organisasi, maka dapat ditarik rumusan masalah dalam studi ini yaitu “Bagaimana pengaruh financial reward terhadap employee commitment yang dimoderasi oleh religiosity?”. Selanjutnya pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perbandingan Non-Managerial Worker & Managerial Worker dalam financial reward, religiosity dan employee commitment ?
2. Bagaimana financial reward berpengaruh terhadap employee commitment?
3. Bagaimana meningkatkan employee commitment melalui financial reward dengan religiosity sebagai variable moderasi?
4. Apakah religiosity karyawan Non-Managerial Worker mampu memoderasi hubungan financial reward terhadap employee commitment?
5. Apakah religiosity karyawan Managerial Worker mampu memoderasi hubungan financial reward terhadap employee commitment ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisa perbedaan Non-Managerial Worker dan Managerial Worker pada financial reward, religiosity dan employee commitment
2. Menguji dan menganalisa apakah financial reward berpengaruh terhadap employee commitment
3. Menguji dan menganalisa apakah religiosity mampu memoderasi employee commitment yang dipengaruhi oleh financial reward ?
4. Menguji dan menganalisa pengaruh religiosity terhadap hubungan financial reward dan employee commitment pada Non-Managerial Worker
5. Menguji dan menganalisa pengaruh religiosity terhadap hubungan financial reward dan employee commitment pada blue Managerial Worker

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu studi manajemen sumber daya manusia bahwa employee commitment dapat dipengaruhi oleh adanya religiosity

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi suatu Perusahaan dapat digunakan sebagai referensi mengenai bagaimana mempertahankan karyawan dengan mengetahui keinginan dan background religiusitas masing – masing karyawan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menjabarkan variable-variabel penelitian yang diantaranya financial reward, religiosity, non-managerial worker, managerial worker dan employee commitment. Setiap variabel menguraikan mengenai definisi, indikator, hipotesis dan kerangka pemikiran.

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Financial Reward**

Setiap individu memiliki berbagai cara dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Mayoritas dari karyawan mengharapkan adanya suatu apresiasi kerja baik apresiasi berupa financial maupun non financial. Apresiasi tersebut diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk senantiasa melakukan improve terhadap pekerjaannya (Wigfield & Eccles, 2000).

Financial reward bagi suatu karyawan dapat berwujud gaji ataupun bonus (Armstrong & Murlis, 2004). Gaji yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Bonus/insentif adalah tambahan

imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan perusahaan. Agar kinerja pada suatu perusahaan dapat terus meningkat perlu adanya penghargaan yang dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan didalam bekerja dan termotivasi, sehingga akan berdampak positif bagi suatu perusahaan.

Menurut Chiang & Birtch, (2007) penghargaan adalah pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan menjadi motivator yang kuat. Menurut Ali & Ahmed (2010) menyatakan bahwa, motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada karyawan supaya karyawan dapat bekerja sejalan dengan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Setiap organisasi merancang sistem imbalan (reward), untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka dan mempertahankan karyawan yang kompeten untuk bertahan di perusahaan. Organisasi juga harus benar-benar merancang penghargaan secara efektif dan efisien. Pemberian reward harus dapat dilakukan dengan alasan yang rasional. Oleh karena itu, suatu organisasi harus memiliki mekanisme reward yang lebih jelas. Dengan reward itu juga, diharapkan dapat membangun hubungan yang positif bagi pimpinan dan karyawannya (Supraja, 2020).

Menurut Hasibuan (2011) proses pemberian finansial dapat diberikan secara langsung dan tidak langsung. Contoh dari finansial langsung seperti

pemberian dari gaji, bonus, upah dan komisi, sedangkan contoh kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan – tunjangan yang diberikan seperti asuransi.

Apabila kinerja pada sebuah perusahaan kurang bagus maka perusahaan akan mengalami kerugian, dan begitu sebaliknya jika kinerja karyawan itu bagus maka tujuan perusahaan akan tercapai dan perusahaan dapat lebih bertahan dalam menjalankan bisnisnya (Burhanudin & Iyan Tri Suryanto, 2021). Kinerja karyawan sangat penting bagi sebuah perusahaan agar tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai.

Financial reward berupa gaji, bonus, insentif dan uang lembur terbukti dapat meningkatkan job satisfaction atau kepuasan kerja yang berkorelasi positif terhadap adanya suatu improvement performance dan employee commitment (Wael S. Zaraket & Farouk Saber, 2017).

Penghargaan atau apresiasi secara financial maupun non financial yang diterima oleh karyawan terbukti dapat meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan produktifitas dan loyalitas terhadap tempat kerja (Hareendrakumar et al., 2020).

Dalam organisasi, sikap bersifat penting karena mereka mempengaruhi perilaku. Bentuk sikap menurut (Viswanathan et al., 2019) adalah kepuasan kerja, keterlibatan dan komitmen pada organisasi.



Sirkumtansi biaya hidup yang ditanggung oleh masing – masing orang menyebabkan financial reward merupakan hal yang vital bagi pekerja Non-Managerial. Adanya financial reward bagi Non-Managerial Worker mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka di tempat kerja yang berdampak pada meningkatnya performa kerja (Wael S. Zaraket & Farouk Saber, 2017)

Bagi karyawan Managerial Worker financial reward merupakan hal yang penting namun bukan menjadi satu – satunya fokus tujuan mereka dalam bekerja, mereka menginginkan adanya suatu engagement dari perusahaan, pengakuan dan jenjang karir. Mereka cenderung menggunakan financial reward sebagai usaha dalam memenuhi gaya hidup mereka (King, 2000)

Michael Page Malaysia (2015) menjelaskan bahwa karyawan dengan level managerial worker memiliki ambisi dalam bekerja serta berorientasi terhadap pencapaian pengembangan karir dibandingkan mengejar pencapaian yang bersifat monetary.

H1: Non-Managerial Worker lebih berorientasi terhadap financial reward dibanding Managerial Worker

H4: Financial reward berpengaruh positif signifikan terhadap employee commitment

### 2.1.2 Religiosity

Dorongan motivasi mampu untuk mendukung tingkat psikologis dari karyawan yang sekaligus dapat berdampak pada kinerja karyawan, problem atau masalah dalam menciptakan motivasi kerja bagi karyawan dapat menjadikan karyawan menjadi tidak produktif (Hutami Pramesti & Piartrini, 2020). Ningsih (2019) menjelaskan bahwa karyawan yang termotivasi akan berdampak terhadap tingkat kinerjanya.

Salah satu bentuk suasana psikologis yang meningkatkan kinerja karyawan adalah danya motivasi religiusitas. Setiap ajaran agama pasti mengajarkan tentang kebaikan, agama memiliki peranan penting bagi manusia dengan panduan dalam menerapkan norma atau aturan dalam berkehidupan sehari - hari termasuk bekerja. Menurut Amaliah et al., (2015), religiusitas dalam diri seseorang mendorong untuk senantiasa berusaha taat dan dalam berperilaku, mengacu pada aturan - aturan agamanya.

Adapun menurut Amaliah et al., (2015) menyatakan motivasi dan kinerja dari karyawan dipengaruhi oleh tingkat religiusitas. Berdasarkan hasil penelitian yang juga telah dilakukan oleh Adhim (2009) yang meneliti pengaruh religiusitas terhadap prestasi kerja menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara religiusitas terhadap prestasi kerja, dimana karyawan yang memiliki religiusitas yang tinggi prestasi kerja akan yang lebih baik.

Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa prestasi karyawan yang optimal dapat diwujudkan oleh adanya tingkat religiusitas. Dengan demikian faktor religiusitas dapat memungkinkan terwujudnya kinerja yang optimal bagi karyawan. Jika manusia yang religius dapat menjadi persepsi karyawan, maka hal tersebut akan berpotensi terwujudnya motivasi karyawan yang dapat mewujudkan kinerja yang optimal. Hal tersebut dikarenakan adanya rasa menerima suatu amanah dari Tuhan, hal tersebut mempengaruhi perilaku untuk menjalankan perintah tersebut dengan sebaik mungkin (Nopeanti & Hariadi, 2020b).

Penelitian Khan et al., (2020) menemukan bahwa religiusitas mampu memoderasi hubungan antara pengaruh internal dan eksternal investor terhadap kecenderungan perilaku untuk berinvestasi ke investasi *sukuk* (*sertifikat investasi Islam*). Hal ini menunjukkan bahwa religiusitas mampu memberikan dampak dorongan perilaku seorang terhadap penerapan ajaran agama yang ia anut dibandingkan nilai secara umumnya.

Sebagaimana dengan fungsi agama menurut Suhendi et al., (2020) bahwa salah satu fungsi agama adalah sebagai social control maksudnya adalah agama mampu dijadikan acuan dalam bertindak secara normative yaitu suatu system yang mampu memberikan norma dan aturan yang menjadi suatu acuan manusia dalam bertindak. Sehingga orang lebih mampu untuk

mengontrol dirinya dari melakukan tindakan – tindakan diluar ajaran agama yang diyakininya. Secara gambaran diatas, religiustias mampu untuk mempengaruhi kinerja karyawan, mereka akan lebih mampu untuk mengontrol dirinya dari melakukan hal – hal yang tercela di lingkungan kerja yang merugikan baik secara moril maupun materil.

Karyawan dengan keagamaan didalam dirinya tentunya akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak. Setiap agama pasti mengajarkan umatnya untuk melakukan suatu hal dengan sungguh – sungguh. Dalam aplikasinya di dunia kerja teori tersebut mampu mendukung seseorang untuk lebih professional atau tekun terhadap bidangnya (Alfisyah & Anwar, 2018).

Tingkat religiosity seseorang biasanya akan terbawa dalam kehidupan kesehariannya, semakin religious seseorang maka perilaku - perilaku yang bersifat dysfunctional seperti melanggar perintah, tidak patuh dan saling menjatuhkan dapat dihindari. Serta tingkat religiusitas berbanding lurus dengan tingkat penerimaan diri atau rasa syukur (Heru Kurnianto Tjahjono dan Majang Palupi, 2016).

Latar belakang tingkat religiustias seseorang mampu mempengaruhi dan membentuk perilaku dalam kesehariannya (Khan et al., 2020). Sehingga dengan sisi penerimaan financial yang baik ditambah dengan adanya tingkat

religiusitas yang tinggi dapat menyebabkan karyawan merasa tenang dan nyaman (Cem Ersoy et al., 2011). Ketenangan dalam bekerja merupakan sebuah bentuk kepuasan kerja, dengan terciptanya kepuasan kerja maka akan berkorelasi positif dengan komitmen karyawan pada suatu perusahaan (Nwachukwu et al., 2020).

Karyawan yang merasa puas dalam pendapatan finansialnya ditambah dengan rasa syukur yang tinggi dapat meningkatkan komitmen karyawan di suatu tempat kerja. Karyawan Non-Managerial Worker cenderung memiliki tingkat pendidikan yang tidak cukup tinggi, dibalik rendahnya tingkat pendidikan mereka namun mereka adalah pribadi dengan kecenderungan pribadi yang taat dalam beribadah (Decker et al., 2007).

Karyawan Non-Managerial Worker lebih banyak memiliki waktu luang, dan mereka menggunakan waktu – waktu luang tersebut untuk melaksanakan ibadah atau kegiatan – kegiatan social yang membentuk pribadi mereka menjadi lebih ramah kepada orang lain (Adeel Anjum & Parvez, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Adhim (2009) menemukan bahwa tingkat religiusitas seseorang berpengaruh terhadap perilakunya ditempat kerja, mereka dengan tingkat religiusitas yang tinggi cenderung memiliki tingkat penerimaan diri yang cukup baik.

Karyawan dengan tingkat penerimaan diri yang tinggi adalah karyawan dengan level rendah, mereka sering merasa kekurangan dan menderita sehingga menjadi pribadi yang patuh terhadap Tuhan adalah menjadi ketenangan hati bagi mereka (Cem Ersoy et al., 2011).

Sebagian besar karyawan managerial worker tidak memiliki cukup waktu luang, mereka sibuk dengan pekerjaan mereka bahkan saat waktu luang pun mereka masih melakukan pekerjaan mereka (Adeel Anjum & Parvez, 2013).

Kesibukan serta ambisi dari karyawan Managerial Worker terkadang menjadikan mereka pribadi dengan tingkat pendidikan yang tinggi namun religiusitas yang rendah (Decker et al., 2007). Tingkat religiosity pada karyawan Managerial Worker juga terbukti dapat meningkatkan perilaku etis mereka di tempat kerja yang menjadikan mereka sebagai pemimpin yang diidamkan oleh para bawahan mereka (AYDEMİR & EĞİLMEZ, 2010).

H2: Tingkat religiosity Non-Managerial Worker lebih tinggi dibanding Managerial Worker

H5: Religiosity memoderasi positif hubungan antara financial reward dan employee commitment

H6: religiosity Non-Managerial Worker memoderasi positif hubungan antara financial reward dan employee commitment

H7: religiosity Managerial Worker memoderasi positif hubungan antara financial reward dan employee commitment

### 2.1.3 Managerial Worker

Managerial worker cenderung memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan administratif. Selain itu, pekerja managerial dikenal sebagai pekerja yang mendapatkan gaji lebih tinggi dan bisa melakukan pekerjaan secara terampil meskipun bukan pekerjaan manual. Dalam ranah pekerjaan, managerial worker lebih fokus mengedepankan pengetahuan sehingga membutuhkan tingkat pendidikan yang tinggi, kecerdasan, dan keahlian tertentu untuk melegitimasi bidang pekerjaannya. Namun sangat sering posisi ini memberikan tantangan, tuntutan besar dan membutuhkan keterampilan manajemen waktu yang baik (Adeel Anjum & Parvez, 2013).

Salah satu kekurangan managerial worker adalah kecenderungan untuk membawa pulang pekerjaan. Berbeda dengan buruh yang begitu pulang langsung istirahat. Karyawan kantor setelah pulang mungkin masih memikirkan pekerjaan. Bahkan, tak jarang yang lalu membuka lagi file pekerjaan di rumah untuk menyelesaikan tugas yang belum terselesaikan di kantor sehingga mengurangi quality time bersama keluarga (Adeel Anjum & Parvez, 2013).

Managerial worker memiliki beban kerja yang cukup besar. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Kinerja karyawan dengan beban kerja saling berkaitan satu sama lain, sehingga harus memperhatikan pemberian posisi yang tepat pada karyawan dengan melihat beban kerja terlebih dahulu. Hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat meningkat dan nyaman dengan pekerjaan yang dia miliki serta tercapainya tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Masalah yang bisa muncul di antaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan (Hutami Pramesti & Piartrini, 2020).



### 2.1.4 Non-Managerial Worker

Non-Managerial Worker atau Buruh, tenaga kerja pelaksana; pada dasarnya adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuan untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya. Buruh dibagi atas 2 klasifikasi besar yaitu (Väisänen et al., 2020) :

1. Buruh profesional - biasa disebut buruh kerah putih, menggunakan tenaga pikiran dalam bekerja,
2. Buruh kasar - biasa disebut buruh kerah biru, menggunakan tenaga otot dalam bekerja

Non-Managerial atau buruh sering didengar. Namun, banyak yang belum memahaminya secara tepat. Non-Managerial worker merupakan istilah yang merujuk kepada pekerja yang lebih sering menggunakan kekuatan fisik dan tenaga untuk mengerjakan aneka pekerjaan manual. Pekerjaan untuk Non-Managerial Worker biasanya hanya membutuhkan ijazah pendidikan sekolah kejuruan atau sertifikasi pelatihan tertentu. Terkadang ada yang cuma memerlukan keberhasilan menjalani on-job training ataupun magang. Lokasi kerja pekerja kerah biru lebih banyak di luar kantor. Gudang, pabrik, workshop, serta area lapangan kerap menjadi tempatnya bekerja.

Non-Managerial Worker lebih sering bekerja dengan menggunakan mesin, peralatan, atau kendaraan yang mengandalkan kemampuan fisik. Upah

yang diterima berbeda-beda, tergantung dengan kesepakatan kerja. Ada yang menerima gaji bulanan sebagai karyawan tetap, namun tidak sedikit yang dibayar sesuai kontrak kerja, terkadang ada pula yang dibayar harian. Sesuai tuntutan jam operasional berlangsung hingga 24 jam/ 7 hari dalam seminggu (Adeel Anjum & Parvez, 2013).

### **2.1.5 Employee commitment**

Employee commitment atau komitmen karyawan merupakan sebuah bentuk ikatan antara individu yang berada dalam suatu organisasi terhadap perusahaan / tempat kerja. Karyawan termasuk dalam asset yang tidak terlihat (intangible asset), artinya bahwa karyawan juga perlu untuk dipelihara dan dijaga eksistensinya. Adanya komitmen karyawan mampu untuk mempertahankan karyawan potensial untuk dapat berkontribusi bagi perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Princy & Rebeka, 2019). Jadi apabila seorang karyawan yang berkualitas memutuskan untuk keluar dari perusahaan, maka hal tersebut juga merupakan bentuk kehilangan suatu asset, terutama asset intelektual. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa komitmen karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer (Abasilim et al., 2019).

Menurut Hasibuan (2011) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Lebih lanjut dikatakan tujuan pemeliharaan adalah:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan

Berikut ini beberapa faktor penentu komitmen:

1. Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Komponen organisasi lain yang mempengaruhi komitmen karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi.
2. Peluang Karier Organisasi, dimana Survei yang dilakukan AON Consulting (sebuah lembaga independen yang mengkaji loyalitas di tempat kerja)

terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan secara signifikan. Usaha pengembangan karir organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya saat ini.

3. Penghargaan dan Komitmen Karyawan, banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor komitmen karyawan yang utama. Sekitar 89% responden dalam sebuah survei dan sebagian besar karyawan menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berpindah kerja. Akan tetapi kenyataannya sedikit lebih rumit. Persoalan lain yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah program tunjangan kompetitif dan bonus spesial, kinerja, dan kompensasi serta pengakuan.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan menjadi faktor mendasar yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya fleksibilitas kerja juga membantu komitmen karyawan.

5. Hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi, termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif dan pelaksanaan kebijakan SDM, juga dapat meningkatkan komitmen karyawan.

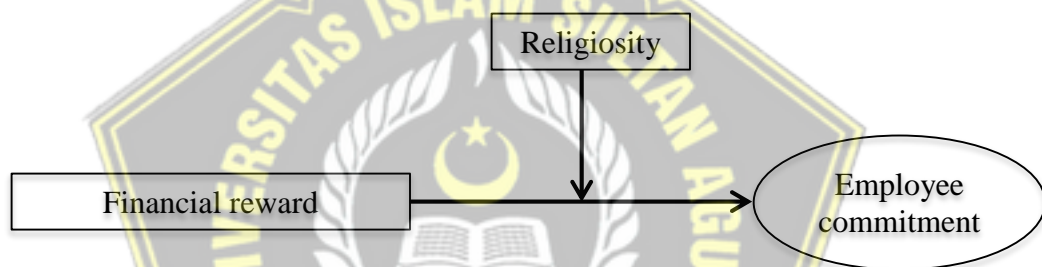
Pengaruh Employee commitment Terhadap Kinerja Karyawan merupakan hal yang penting dalam kinerja karyawan sebagaimana hasil penelitian disimpulkan bahwa pengaruh employee commitment terhadap kinerja karyawan signifikan dan positif. Sebagaimana menurut (Viswanathan et al., 2019). Pengelolaan karyawan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan seseorang dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Employee commitment dapat meningkat apabila terjadi *engagement* antara perusahaan dengan karyawan dan juga sebaliknya Kesamaan visi antara karyawan dan perusahaan dapat terjadi apabila perusahaan mampu untuk memenuhi keinginan – keinginan dari karyawan dan karyawan memiliki tujuan untuk memajukan perusahaan. Karyawan Managerial Worker memiliki tuntutan tidak hanya penghargaan secara ekstrinsik seperti gaji, namun juga menginginkan adanya suatu penghargaan intrinsik seperti pengakuan, terciptanya *work-life balance* dan *psychological safe* di tempat kerja untuk membuatnya nyaman di tempat kerja (BILAL et al., 2021)

H3: Employee commitment Non-Managerial Worker lebih tinggi dibandingkan Managerial Worker

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dijelaskan di atas, berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis dalam penelitian ini. Dapat dinyatakan bahwa employee commitment dipengaruhi oleh adanya financial reward dan diperkuat dengan adanya background religiosity dari masing – masing level karyawan. Maka model empirik penelitiannya adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Model kerangka pikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai desain dalam penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah Explanatory Study yang sebagai bukti religiosity dapat memoderasi hubungan financial reward terhadap employee commitment. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi (Explanatory Research). Menurut (Sugiyono, 2013) penelitian eksplanasi (explanatory research) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabelvariabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi merupakan daerah generalisasi terdiri dari: obyek/subyek yang memiliki mutu serta ciri-ciri yang ditentukan oleh penulis supaya difahami serta

disimpulkan (Sugiyono, 2010). Populasi yang digunakan pada studi ini adalah seluruh SDM non managerial worker dan managerial worker di PT. Sampharindo Group. Data populasi sebanyak 540 karyawan dengan jumlah non managerial worker sebanyak 456 karyawan dan managerial worker sebanyak 84 karyawan

### **3.2.2. Sampel**

Metode pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan jumlah sampel pada level karyawan Non-Managerial adalah 85 dan untuk Managerial adalah 50 orang

### **3.3 Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan tingkat religiusitas SDM di PT. Sampharindo Group. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai Peraturan Perusahaan dan jumlah karyawan yang tercatat pada Department Human Resource PT. Sampharindo Group

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data melalui instrumen (pernyataan) yang diberikan kepada responden. Data akan digunakan sebagai analisis berupa pemahaman tentang financial reward dan religiusitas terhadap employee commitment pada dua level karyawan yang berbeda di PT. Sampharindo Group

Kuesioner diberikan oleh peneliti kepada responden untuk dapat diisi secara langsung, selanjutnya kuesioner yang telah terisi dikembalikan secara langsung



kepada peneliti. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert berbentuk checklist yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan 5 alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS)

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *Financial reward* (X1), *religiosity* (X2), *Employee commitment* (Y1) dengan penjabaran masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Variabel dan Indikator**

NO	Variabel	Indikator	Sumber
1	Financial reward adalah bentuk pemberian apresiasi dalam bentuk pendapatan uang.	a. Gaji b. Insentif c. Overtime d. Tunjangan	(Burhanudin & Iyan Tri Suryanto, 2021)
2	Religiosity adalah tingkat ketaatan seseorang pada ajaran – ajaran keagamaan yang dia anut.	a. Rasa syukur b. Support c. Kepatuhan	(Yuniarti, 2018)
3	Employee Commitment adalah sebuah bentuk ikatan antara individu yang berada dalam suatu organisasi terhadap perusahaan / tempat kerja	a. Loyalitas b. Innovativeness c. Psychological safe d. Employee happiness	(Abasilim et al., 2019)

Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan pengukuran interval, dengan ketentuan nilai adalah sebagai berikut :

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Untuk pembagian kriteria penilaian didasarkan pada rumus penghitungan sebagai berikut:

$$I = \frac{\text{Penilaian Tertinggi} - \text{Penilaian Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Kelas}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Kriteria Kelas:

Sangat Rendah : 1,00 - 1,80

Rendah : 1,81 - 2,60

Sedang : 2,61 - 3,40

Tinggi : 3,41 - 4,20

Sangat Tinggi : 4,20 - 5,00

### 3.6 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen

ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan. Menurut Ghazali & Latan (2015) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *Smart PLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan terdapat dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu mengukur tingkat validitas dan reliabilitas konstruk pada masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit  $t$  dari PLS.

### 3.6.1 Model Measurement (*Outer Model*)

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* bertujuan untuk mengetahui variabel laten. Evaluasi *Outer Model* dapat dilakukan dengan pengujian internal dari *consistency reability* (*cronbach alpha* dan *composite reability*), *covergent validity*

(indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity* (Fornell Lacker, *Cross Loading*). Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu:

**a. Uji Validitas**

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya  $> 0,7$ . Penelitian lain menyebutkan adanya hasil nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan termasuk kategori sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dijelaskan dan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan nilai konstruk yang ingin di ukur (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *loading factor* yang kurang dari 0,4 harus di eliminasi dari model sebab tidak sesuai terhadap kriteria analisis pada PLS.

- a. Average Variance Extracted (AVE) diharapkan  $> 0,5$  menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Menurut Fornell & Lacker (1981) dalam model yang memadai, nilai AVE memiliki syarat harus lebih besar dari 0,5 dan lebih besar dari nilai *cross loading*. Hal ini menjelaskan bahwa faktor setidaknya harus menjelaskan setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE tergolong dapat menjelaskan rata-rata apabila lebih dari setengah varian indikatornya yang juga menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang mendefinisikan ukuran *Convergent Validity* masuk dalam kriteria baik.
- b. *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk

mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan ukuran validitas deskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* (Henseler et al., 2012). Dalam teori *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) hendaklah lebih besar dari semua nilai. Ukuran yang digunakan dalam menentukan *discriminat validity* dengan metode pengukuran nilai akar AVE yang lebih superior dibandingkan dari nilai korelasi antar konstruk atau nilai AVE harus lebih superior dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada *cronbach's alpha* digunakan untuk memprediksi nilai yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability* (CR). Keandalan nilai komposit dapat bervariasi antara 0 dan 1, maksudnya adalah nilai yang lebih tinggi menggambarkan tingkat keandalan yang sama. Secara general hal ini dapat dijabarkan dengan cara yang persis terhadap *alpha cronbach* dengan nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas  $> 0,7$  artinya dapat diterima, dan nilai  $> 0,8$  dikategorikan sangat memuaskan hal tersebut merupakan interpretasi *Composite Reability* (CR) seimbang dengan *cronbach's alpha*.

### 3.6.2 Model Structural (*Inner Model*)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

a) Dapat diukur menggunakan nilai  $R^2$  adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen.  $R^2$  seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghazali (2013) *R square* dengan nilai 0,67 dikategorikan sebagai hasil yang kuat; 0,33 untuk hasil yang hasil moderat; dan 0,19 untuk hasil dengan kategori lemah atau dapat dikatakan memiliki efek sedang.

b) *Effect Size (F-square)* digunakan untuk mengevaluasi *Effect Size (F<sup>2</sup>)* atau efek korelasi. Perubahan nilai  $R^2$  ketika konstruk eksogen tertentu diadakan dari model dapat digunakan sebagai bahan evaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak pada konstruk endogen, nilai ini dapat disebut sebagai ukuran efek  $F^2$ . Pedoman dalam mengukur  $F^2$  adalah bahwa nilai 0,02; 0,015; dan 0,35 masing-masing termasuk kedalam efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Apabila nilai ukuran efek  $<0,02$  hal ini menginterpretasikan bahwa tidak terdapat efek.

c) Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghazali (2013) berpendapat bahwa apabila nilai signifikan p value  $< 0,05$  dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik  $> 1,96$  (Hair, 2017). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*)  $> 1,96$

(signifikan level 5%) dan  $> 1,65$  (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos & Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan lebih dari 0,60 sebagai ukuran dengan pengaruh yang sangat kuat.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Deskripsi Responden

Responden yang diteliti pada studi ini adalah karyawan PT. Sampharindo Group yang terbagi menjadi karyawan bagian non manajerial dengan jumlah sebanyak 85 orang dan karyawan manajerial dengan jumlah sebanyak 50 orang. Untuk pembagian kuesioner dilakukan secara langsung dengan menggunakan lembar kuesioner yang dibagikan untuk kemudian hasil jawaban pada kuesioner tersebut dilakukan perekapan untuk dianalisis lebih lanjut. Berikut tabel deskripsi responden berdasarkan pada gender, masa kerja, posisi serta usia responden untuk karyawan Non Manajerial:

**Tabel 2 . Deskripsi Responden Karyawan Non Manajerial**

Karyawan Non Manajerial		
Klasifikasi	Jumlah	Persentase
<b>Gender</b>		
Laki-Laki	35	41 %
Perempuan	50	59 %
<b>Masa Kerja</b>		
6-8 Tahun	25	29 %
9-11 Tahun	30	35 %
12-14 Tahun	24	28 %
15 Tahun	6	7 %
<b>Posisi Kerja</b>		
Operator	85	100 %
<b>Usia</b>		
23-25 Tahun	25	29 %
26-28 Tahun	32	38 %
29-31 Tahun	20	24 %
32 Tahun	8	9 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 2



Berdasarkan pada tabel 2 tersebut dapat teridentifikasi bahwa untuk karyawan non manajerial karyawan laki-laki berjumlah 35 orang sementara karyawan perempuan berjumlah 50 orang. Artinya kuantitas karyawan perempuan pada PT. Sampharindo Group yang menjadi responden lebih banyak didominasi oleh perempuan yang juga berarti tingkat kesediaan karyawan perempuan untuk mengisi lembar kuesioner penelitian cenderung lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki. Pada lingkup masa kerja karyawan dengan masa kerja 9 hingga 11 tahun berjumlah paling dominan dengan kuantitas sebanyak 30 orang sementara karyawan dengan masa kerja paling rendah adalah 15 tahun periode kerja dengan jumlah 6 karyawan.

Artinya sebagian besar karyawan mempunyai periode waktu kerja yang cukup lama sehingga sudah mempunyai tingkat pemahaman dan kapabilitas yang baik terhadap beragam diskripsi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pada lingkup posisi kerja seluruh karyawan non manajerial yang diteliti merupakan karyawan yang bekerja pada bagian operator produksi termasuk sebagai packer. Dari segi usia sebagian besar karyawan berumur 26 hingga 28 tahun dengan kuantitas 32 orang. Sementara sebagian kecil karyawan berusia 32 tahun dengan jumlah 8 orang. Ini berarti sebagian besar karyawan mempunyai tingkat pengalaman kerja yang baik di dalam aspek operasional produksi serta masih berusia muda sehingga lebih mudah untuk menerima beragam jenis pengetahuan baru yang diberikan perusahaan. Untuk deskripsi responden karyawan manajerial dijabarkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. Deskripsi Responden Karyawan Manajerial**

Karyawan Manajerial		
Klasifikasi	Jumlah	Persentase
<b>Gender</b>		
Laki-Laki	26	52 %
Perempuan	24	48 %
<b>Masa Kerja</b>		
2-5 Tahun	14	28 %
6-7 Tahun	19	38 %
8-9 Tahun	17	34 %
<b>Posisi Kerja</b>		
Supervisor	50	100 %
<b>Usia</b>		
25-27 Tahun	8	16 %
28-30 Tahun	25	50 %
31-32 Tahun	17	34 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 2

Berdasarkan pada tabel 3 tersebut dapat teridentifikasi bahwa karyawan manajerial laki-laki berjumlah 26 orang sementara karyawan perempuan berjumlah 24 orang. Ini berarti bahwa untuk bagian manajerial, lebih didominasi oleh karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Dari segi masa kerja mayoritas karyawan manajerial telah memasuki masa kerja 6 hingga 7 tahun sementara sebagian kecil karyawan manajerial masih memasuki masa kerja 2 hingga 5 tahun. Artinya sebagian besar karyawan manajerial sudah mempunyai tingkat pengalaman kerja yang baik karena mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun.

Untuk seluruh karyawan manajerial yang dianalisis adalah karyawan bagian *supervisor*. Dari segi usia sebagian besar karyawan manajerial berusia 28 hingga 30 tahun dengan jumlah sebanyak 25 karyawan sementara sebagian kecil karyawan manajerial berusia 25 hingga 27 tahun. Ini berarti karyawan manajerial juga masih

relatif berusia muda sehingga pola pemikiran yang dimiliki dapat terus berkembang mengikuti materi-materi baru yang diberikan pihak perusahaan.

#### 4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel ditujukan untuk menganalisis mengenai bagaimana persepsi dan penilaian karyawan non manajerial dan manajerial terhadap variabel-variabel penelitian yang dianalisis mencakup *financial reward*, *religiosity* dan *employee commitment*. Untuk pembagian kriteria penilaian didasarkan pada rumus penghitungan sebagai berikut:

$$I = \frac{\text{Penilaian Tertinggi} - \text{Penilaian Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Kelas}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Kriteria Kelas:

Sangat Rendah : 1,00 - 1,80

Rendah : 1,81 - 2,60

Sedang : 2,61 - 3,40

Tinggi : 3,41 - 4,20

Sangat Tinggi : 4,20 - 5,00

Untuk sub bab hasil analisis deskriptif dijabarkan pada keterangan berikut:

##### 4.2.1 Deskriptif *Financial Reward* Karyawan Non Manajerial

Berikut tabel hasil analisis deskriptif variabel *financial reward* dari segi penilaian karyawan non manajerial:

**Tabel 4. Deskriptif Variabel Financial Reward Karyawan Non Manajerial**

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	Gaji	3,717	0,958

2.	Insentif	3,152	1,063
3.	<i>Overtime</i>	3,635	1,183
4.	Tunjangan	3,352	0,996
	Nilai Rata-Rata	3,464	1,050

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 3

Berdasarkan pada tabel 4 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai rata-rata indikator *financial reward* secara keseluruhan adalah 3,464 sehingga tergolong pada penilaian tinggi. Ini mengindikasikan bahwa penilaian karyawan non manajerial terhadap *financial reward* yang diberikan perusahaan termasuk baik. Artinya para karyawan non manajerial beranggapan bahwa pemberian nilai gaji, insentif, tingkat jam kerja lembur (*overtime*) dan kompensasi yang diberikan perusahaan sudah dianggap sesuai dengan tingkat kesulitan serta periode waktu kerja yang ditetapkan. Tingkat standar deviasi rata-rata diperoleh sebesar  $1,050 <$  dari nilai rata-rata 3,464 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa nilai data yang dianalisis tergolong lebih akurat.

#### 4.2.2 Deskriptif *Religiosity* Karyawan Non Manajerial

Berikut tabel hasil analisis deskriptif variabel *religiosity* dari segi penilaian karyawan non manajerial:

**Tabel 5. Deskriptif Variabel *Religiosity* Karyawan Non Manajerial**

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	Taat dalam beribadah	3,658	0,699
2.	Kepatuhan pada atasan	3,576	0,761
3.	Mengikuti aturan	4,035	0,747
4.	<i>Support</i>	3,458	0,970
5.	Rasa syukur	4,341	0,838
	Nilai Rata-Rata	3,814	0,803

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 3

Berdasarkan pada tabel 5 tersebut teridentifikasi bahwa nilai rata-rata indikator *religiosity* secara keseluruhan adalah 3,814 sehingga tergolong pada kriteria penilaian tinggi. Ini mengindikasikan bahwa penilaian karyawan non manajerial terhadap tingkat *religiosity* yang dimiliki termasuk tinggi. Artinya para karyawan non manajerial beranggapan bahwa karyawan tersebut memiliki ketaatan yang baik dalam melaksanakan kegiatan peribadatan, memiliki kepatuhan tinggi terhadap atasan, senantiasa mengikuti aturan perusahaan, mempunyai sikap senang membantu sesama rekan kerja serta mempunyai rasa syukur yang tinggi. Tingkat standar deviasi rata-rata diperoleh sebesar  $0,803 <$  dari nilai rata-rata 3,814 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa nilai data yang dianalisis tergolong lebih akurat.

#### 4.2.3 Deskriptif *Employee Commitment* Karyawan Non Manajerial

Berikut tabel hasil analisis deskriptif variabel *employee commitment* dari segi penilaian karyawan non manajerial:

**Tabel 6. Deskriptif Variabel *Employee Commitment* Karyawan Non Manajerial**

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	Loyalitas	3,388	1,047
2.	<i>Innovativeness</i>	2,905	0,983
3.	<i>Psychological safe</i>	3,517	0,894
4.	<i>Employee happiness</i>	3,588	0,677
Nilai Rata-Rata		3,349	0,900

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 3

Berdasarkan pada tabel 6 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai rata-rata indikator *employee commitment* secara keseluruhan adalah 3,349 sehingga tergolong pada penilaian tinggi. Ini mengindikasikan bahwa penilaian karyawan non manajerial terhadap *employee commitment* atau tingkat komitmen yang dimiliki termasuk baik.

Artinya para karyawan non manajerial beranggapan bahwa karyawan-karyawan tersebut mempunyai tingkat loyalitas pada perusahaan yang kuat, mampu bersikap lebih inovatif dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, merasa aman untuk tetap berada pada perusahaan dan merasa senang bekerja sekaligus menjadi bagian dari perusahaan. Tingkat standar deviasi rata-rata diperoleh sebesar  $0,900 <$  dari nilai rata-rata 3,349 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa nilai data yang dianalisis tergolong lebih akurat.

#### 4.2.4 Deskriptif *Financial Reward* Karyawan Manajerial

Berikut tabel hasil analisis deskriptif variabel *financial reward* dari segi penilaian karyawan manajerial:

**Tabel 7. Deskriptif Variabel *Financial Reward* Karyawan Manajerial**

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	Gaji	2,820	1,119
2.	Insentif	3,160	1,149
3.	<i>Overtime</i>	2,400	1,212
4.	<i>Tunjangan</i>	2,120	0,824
Nilai Rata-Rata		2,625	1,076

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 11

Berdasarkan pada tabel 7 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai rata-rata indikator *financial reward* secara keseluruhan adalah 2,625 sehingga tergolong pada penilaian sedang. Ini mengindikasikan bahwa penilaian karyawan manajerial terhadap *financial reward* yang diberikan perusahaan termasuk kurang baik. Artinya para karyawan manajerial beranggapan bahwa tingkat gaji dan insentif yang diberikan perusahaan masih belum memenuhi ekspektasi atau harapan yang diinginkan karyawan pada jajaran manajerial.

Selain itu untuk nilai *overtime* atau jam kerja lembur yang diberikan serta tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi para manajer dianggap masih kurang sesuai dengan keinginan dan harapan. Untuk tingkat standar deviasi rata-rata diperoleh sebesar  $1,076 <$  dari nilai rata-rata 2,625 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa nilai data yang dianalisis lebih akurat.

#### 4.2.5 Deskriptif *Religiosity* Karyawan Manajerial

Berikut tabel hasil analisis deskriptif variabel *religiosity* dari segi penilaian karyawan manajerial:

**Tabel 8. Deskriptif Variabel *Religiosity* Karyawan Manajerial**

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	Taat dalam beribadah	4,040	0,832
2.	Kepatuhan pada atasan	2,960	0,989
3.	Mengikuti aturan	3,360	1,191
4.	<i>Support</i>	3,540	1,147
5.	Rasa syukur	3,100	0,886
Nilai Rata-Rata		3,400	1,009

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 11

Berdasarkan pada tabel 8 tersebut teridentifikasi bahwa nilai rata-rata indikator *religiosity* secara keseluruhan adalah 3,400 sehingga tergolong pada kriteria penilaian tinggi. Ini mengindikasikan bahwa penilaian karyawan manajerial terhadap tingkat *religiosity* yang dimiliki termasuk tinggi. Keterangan ini bermakna bahwa para karyawan manajerial menilai bahwa mereka merupakan pribadi yang memiliki ketaatan yang baik dalam beribadah, memiliki kepatuhan yang baik pada pihak atasan perusahaan, taat dan senantiasa mengikuti aturan, bersedia memberikan dukungan dan bantuan

terhadap sesama rekan kerja serta memiliki rasa syukur yang baik atas berbagai hal yang diterima. Dari segi perhitungan standar deviasi diperoleh sebesar  $1,009 < \text{nilai rata-rata indikator } 3,400$  sehingga menjadi indikasi bahwa data-data kuantitatif penelitian termasuk akurat dalam mengukur penilaian karyawan manajerial.

#### 4.2.6 Deskriptif *Employee Commitment* Karyawan Manajerial

Berikut tabel hasil analisis deskriptif variabel *employee commitment* dari segi penilaian karyawan manajerial:

**Tabel 9. Deskriptif Variabel *Employee Commitment* Karyawan Manajerial**

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	Loyalitas	3,680	0,891
2.	<i>Innovativeness</i>	3,080	1,383
3.	<i>Psychological safe</i>	2,540	1,054
4.	<i>Employee happiness</i>	2,600	0,811
Nilai Rata-Rata Indikator		2,975	1,052

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 11

Berdasarkan pada tabel 9 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai rata-rata indikator *employee commitment* secara keseluruhan adalah 2,975 sehingga tergolong pada penilaian sedang. Keterangan ini bermakna bahwa para karyawan manajerial beranggapan bahwa mereka tidak memiliki loyalitas yang kuat bagi perusahaan, tidak menerapkan secara maksimal kemampuan inovatif yang bisa dilakukan untuk perusahaan, kurang merasa aman dan nyaman untuk terus bekerja pada perusahaan serta merasa kurang menyukai berbagai macam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya bagi perusahaan secara terus menerus.



### 4.3 Model Measurement (Outer Model)

Untuk uji *outer model* menggunakan dua jenis uji yang mencakup uji validitas yang terdiri atas uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta uji reliabilitas.

#### 4.3.1 Uji Validitas Konvergen Karyawan Non Manajerial

Untuk uji analisis validitas konvergen karyawan non manajerial pada penelitian ini menggunakan indikator nilai *outer loading* dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 10. Analisis Uji Validitas Konvergen Karyawan Non Manajerial**

Indikator Variabel	Financial Reward X1	Religiosity X2	Employee Commitment Y
X1.1	0.931		
X1.2	0.768		
X1.3	0.911		
X1.4	0.888		
X2.1		0.900	
X2.2		0.690	
X2.3		0.878	
X2.4		0.965	
X2.5		0.913	
Y.1			0.972
Y.2			0.927
Y.3			0.974
Y.4			0.915

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 4

Berdasarkan pada tabel 10 dapat teridentifikasi bahwa *outer loading* untuk setiap indikator konstruk dan terbukti lebih tinggi dari 0,50 sehingga seluruh indikator mampu memenuhi unsur validitas sehingga mampu menjelaskan konstruk penelitian yang dianalisis pada karyawan non manajerial dengan tepat dan jelas.

### 4.3.2 Uji Validitas Diskriminan Karyawan Non Manajerial

Untuk uji analisis validitas diskriminan karyawan non manajerial pada penelitian ini menggunakan perbandingan nilai Fornell – Locker Criterion yang merupakan akar AVE dengan nilai kuadrat korelasi antara konstruk hasil sebagai berikut:

**Tabel 11. Analisis Uji Validitas Diskriminan Karyawan Non Manajerial**

Variabel	Nilai Akar AVE	Nilai Kuadrat Korelasi Konstruk
Employee Commitment Y	0,948	0.897
Financial Reward X1	0,877	0.769
Religiosity X2	0,792	0.629

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 5

Berdasarkan pada tabel 11 dapat teridentifikasi bahwa Fornell – Locker Criterion yang merupakan akar AVE dari seluruh konstruk bernilai lebih tinggi dari nilai kuadrat korelasi konstruk sehingga diperoleh kesimpulan bahwa indikator-indikator setiap konstruk mempunyai tingkat diskriminan validitas yang baik untuk mengukur konstruk penelitian yang dianalisis pada karyawan non manajerial.

### 4.3.3 Uji Validitas Konvergen Karyawan Manajerial

Untuk uji analisis validitas konvergen karyawan manajerial pada penelitian ini menggunakan indikator nilai *average variance extracted* dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 12. Analisis Uji Validitas Konvergen Karyawan Manajerial**

Indikator Variabel	Financial Reward X1	Religiosity X2	Employee Commitment Y
X1.1	0.972		
X1.2	0.922		
X1.3	0.903		
X1.4	0.804		
X2.1		0.919	
X2.2		0.936	

X2.3	0.928	
X2.4	0.942	
X2.5	0.935	
Y.1		0.969
Y.2		0.975
Y.3		0.956
Y.4		0.967

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 12

Berdasarkan pada tabel 12 dapat teridentifikasi bahwa *outer loading* untuk setiap indikator konstruk dan terbukti lebih tinggi dari 0,50 sehingga seluruh indikator mampu memenuhi unsur validitas sehingga mampu menjelaskan konstruk penelitian yang diukur yang dianalisis pada karyawan manajerial dengan tepat dan jelas.

#### 4.3.4 Uji Validitas Diskriminan Karyawan Manajerial

Untuk uji analisis validitas diskriminan karyawan manajerial pada penelitian ini menggunakan indikator nilai *loading factor* dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 13. Uji Validitas Diskriminan Karyawan Manajerial**

Variabel	Nilai Akar AVE	Nilai Kuadrat Korelasi Konstruk
Employee Commitment Y	0,967	0,935
Financial Reward X1	0,902	0,813
Religiosity X2	0,932	0,868

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 13

Berdasarkan pada tabel 13 dapat teridentifikasi bahwa Fornell – Locker Criterion yang merupakan akar AVE dari seluruh konstruk bernilai lebih tinggi dari nilai kuadrat korelasi konstruk sehingga diperoleh kesimpulan bahwa indikator-indikator setiap konstruk mempunyai tingkat diskriminan validitas yang baik untuk mengukur konstruk penelitian yang dianalisis pada karyawan manajerial.

### 4.3.5 Uji Reliabilitas Instrumen Karyawan Non Manajerial

Untuk analisis uji reliabilitas instrumen pada karyawan non manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai *cronbach alpha* serta *composite reliability* dengan hasil dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 14. Analisis Uji Reliabilitas Karyawan Non Manajerial**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Employee Commitment Y	0.962	0.972
Financial Reward X1	0.898	0.930
Religiosity X2	0.920	0.941

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 6

Berdasarkan pada tabel 14 dapat teridentifikasi bahwa nilai *cronbach alpha* untuk setiap variabel bernilai lebih tinggi dari 0,60 serta nilai *composite reliability* yang diperoleh lebih tinggi dari 0,70. Maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa instrumen konstruk pada penelitian terbukti handal (*reliabel*) dalam menghasilkan nilai jawaban karyawan non manajerial dengan lebih konsisten.

### 4.3.6 Uji Reliabilitas Instrumen Karyawan Manajerial

Untuk analisis uji reliabilitas instrumen karyawan manajerial pada penelitian ini juga menggunakan indikasi nilai *cronbach alpha* serta *composite reliability* dengan hasil dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 15. Analisis Uji Reliabilitas Data Karyawan Manajerial**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Employee Commitment Y	0.977	0.983
Financial Reward X1	0.922	0.946
Moderating Effect 1	0.967	0.224
Religiosity X2	0.962	0.971

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 14

Berdasarkan pada tabel 15 dapat teridentifikasi bahwa nilai *cronbach alpha* untuk setiap variabel terbukti lebih tinggi dari 0,60 dengan masing-masing nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,70. Oleh karena itu didapatkan kesimpulan bahwa instrumen data pada setiap konstruk penelitian termasuk handal atau reliabel untuk menghasilkan nilai jawaban yang konsisten dari pihak karyawan manajerial.

#### 4.4 Model Structural (Inner Model)

Untuk uji *inner model* menggunakan tiga jenis uji yang mencakup uji koefisien determinasi (R Square), uji F Square dan uji *path coefficients*.

##### 4.4.1 Uji Koefisien Determinasi Karyawan Non Manajerial

Untuk analisis uji koefisien determinasi pada karyawan non manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai R Square dengan hasil dituliskan pada tabel berikut:

**Tabel 16. Analisis Uji Koefisien Determinasi Karyawan Non Manajerial**

Variabel Dependen	R Square	R Square Adjusted
Employee Commitment Y	0.988	0.988

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 8

Berdasarkan pada tabel 16 dapat teridentifikasi bahwa nilai R Square variabel *employee commitment* sebesar 0,988 atau 98,8 % sehingga termasuk kategori kuat. Keterangan ini bermakna bahwa dari segi persepsi karyawan non manajerial variabel *employee commitment* mampu dijelaskan serta diprediksi dengan kuat oleh variabel *financial reward* dan *religiosity* sebesar 98,8 % sementara persentase lainnya dijelaskan serta diprediksi oleh beragam variabel lain di luar penelitian yang dilakukan.

#### 4.4.2 Uji F Square Karyawan Non Manajerial

Untuk analisis uji F Square pada karyawan non manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi koefisien uji F dengan hasil dituliskan pada tabel berikut:

**Tabel 17. Analisis Uji F Karyawan Non Manajerial**

Variabel	Employee Commitment Y
Employee Commitment Y	
Financial Reward X1	1.471
Religiosity X2	1.489

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 9

Berdasarkan pada tabel 17 dapat teridentifikasi bahwa nilai efek *financial reward* terhadap *employee commitment* dari segi karyawan non manajerial adalah sebesar  $1,471 > 0,35$  sementara untuk efek *religiosity* terhadap *employee commitment* sebesar  $1,489 > 0,35$ . Ini mengindikasikan bahwa nilai efek atau dampak pengaruh yang diberikan kedua variabel ini terhadap *employee commitment* termasuk kuat atau besar.

#### 4.4.3 Uji Koefisien Determinasi Karyawan Manajerial

Untuk analisis uji koefisien determinasi pada karyawan manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai R Square dengan hasil dituliskan pada tabel berikut:

**Tabel 18. Analisis Uji Koefisien Determinasi Karyawan Non Manajerial**

Variabel Dependen	R Square	R Square Adjusted
Employee Commitment Y	0.978	0.977

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 16

Berdasarkan pada tabel 18 dapat teridentifikasi bahwa nilai R Square variabel *employee commitment* sebesar 0,978 atau 97,8 % sehingga termasuk kategori kuat. Keterangan ini bermakna bahwa dari segi persepsi karyawan manajerial variabel

*employee commitment* mampu dijelaskan serta diprediksi dengan kuat oleh variabel *financial reward* dan *religiosity* sebesar 97,8 % sementara persentase lainnya dijelaskan serta diprediksi oleh berbagai variabel lain di luar penelitian yang dilakukan.

#### 4.4.4 Uji F Square Karyawan Manajerial

Untuk analisis uji F Square pada karyawan manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi koefisien uji F dengan hasil dituliskan pada tabel berikut:

**Tabel 19. Analisis Uji F Karyawan Non Manajerial**

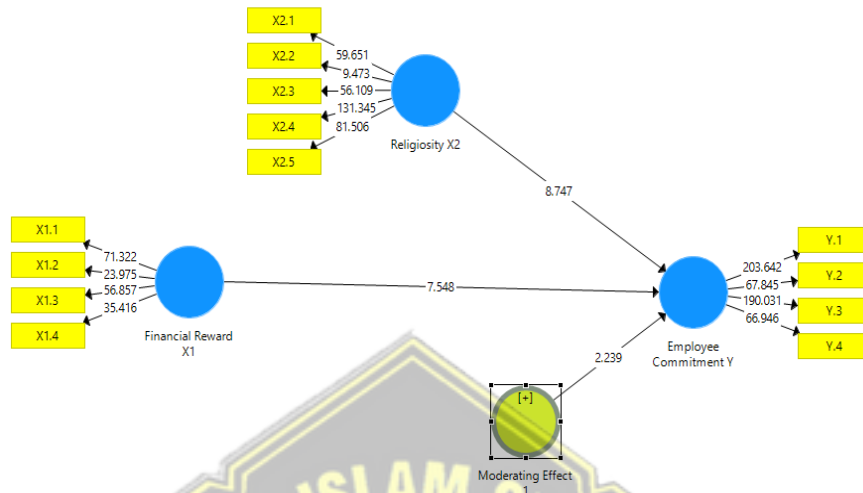
Variabel	Employee Commitment Y
Employee Commitment Y	
Financial Reward X1	0,913
Religiosity X2	2,301

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 17

Berdasarkan pada tabel 19 dapat teridentifikasi bahwa nilai efek *financial reward* terhadap *employee commitment* dari segi karyawan manajerial adalah sebesar  $0,913 > 0,35$  sementara untuk efek *religiosity* terhadap *employee commitment* sebesar  $2,301 > 0,35$ . Ini mengindikasikan bahwa nilai efek atau dampak pengaruh yang diberikan kedua variabel ini terhadap *employee commitment* termasuk kuat atau besar.

#### 4.4.5 Uji Path Coefficients Karyawan Non Manajerial

Untuk analisis uji Path Coefficients pada karyawan non manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai *original sample* dengan hasil dituliskan pada keterangan berikut:



**Gambar 2. Model Persamaan Inner dan Outer Model Karyawan Non Manajerial (Lampiran 7)**

**Tabel 20. Analisis Path Coefficients Karyawan Non Manajerial**

Analisis Pengaruh Variabel	Original Sample (O)
Financial Reward X1 -> Employee Commitment Y	0.530
Religiosity X2 -> Employee Commitment Y	0.513
Moderating Effect 1 -> Employee Commitment Y	0.068

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 10

Berdasarkan pada tabel 20 dapat teridentifikasi nilai persamaan *path coefficients* sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,530 \xi_1 + 0,513 \xi_2 + 0,068 \xi_1 \xi_2 + e$$

Keterangan:

$\eta_1$  : *Employee Commitment (eksogen)*

$\xi_1$  : *Financial Reward (endogen 1)*

$\xi_2$  : *Religiosity (endogen 2)*

$\xi_1 \xi_2$  : *Financial Reward dengan moderasi Religiosity*

$e$  : *Error term*

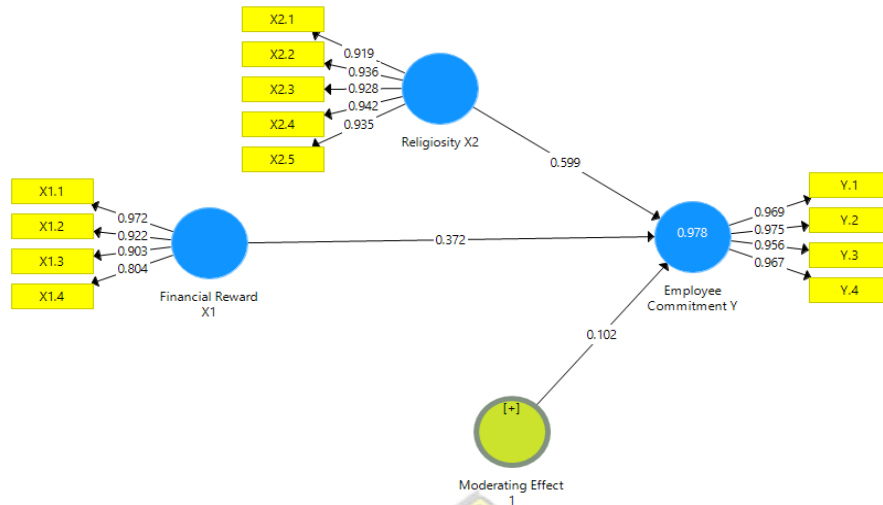


Mengacu pada persamaan tersebut maka diperoleh keterangan;

1. Koefisien pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar 0,530 dengan koefisien positif. Ini artinya pengaruh yang diberikan *financial reward* terhadap *employee commitment* bersifat positif sehingga semakin tinggi nilai *financial reward* akan mendorong *employee commitment* karyawan non manajerial menjadi semakin tinggi.
2. Koefisien pengaruh *religiosity* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar 0.513 dengan koefisien positif. Ini artinya pengaruh yang diberikan *religiosity* terhadap *employee commitment* bersifat positif sehingga semakin tinggi nilai *religiosity* akan mendorong *employee commitment* karyawan non manajerial menjadi semakin tinggi.
3. Koefisien pengaruh *financial reward* dengan moderasi *religiosity* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar 0,068 dengan koefisien positif. Ini artinya pengaruh yang diberikan *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* pada karyawan non manajerial.

#### **4.4.6 Uji Path Coefficients Karyawan Manajerial**

Untuk analisis uji Path Coefficients pada karyawan manajerial pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai *original sample* dengan hasil dituliskan pada keterangan berikut:



**Gambar 3. Model Persamaan Inner dan Outer Model Karyawan Manajerial (Lampiran 15)**

**Tabel 21. Analisis Path Coefficients Karyawan Manajerial**

Analisis Pengaruh Variabel	Original Sample (O)
Financial Reward X1 -> Employee Commitment Y	0,372
Religiosity X2 -> Employee Commitment Y	0,599
Moderating Effect 1 -> Employee Commitment Y	0,102

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 2

Berdasarkan pada tabel 21 dapat teridentifikasi nilai persamaan *path coefficients* sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,372 \xi_1 + 0,599 \xi_2 + 0,102 \xi_1 \xi_2 + e$$

Keterangan:

$\eta_1$  : *Employee Commitment (eksogen)*

$\xi_1$  : *Financial Reward (endogen 1)*

$\xi_2$  : *Religiosity (endogen 2)*

$\xi_1 \xi_2$  : *Financial Reward dengan moderasi Religiosity*

$e$  : *Error term*

Mengacu pada persamaan tersebut maka diperoleh keterangan;

1. Koefisien pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar 0,372 dengan koefisien positif. Ini artinya pengaruh yang diberikan

*financial reward* terhadap *employee commitment* bersifat positif sehingga semakin tinggi nilai *financial reward* akan mendorong *employee commitment* karyawan manajerial menjadi semakin tinggi.

2. Koefisien pengaruh *religiosity* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar 0.599 dengan koefisien positif. Ini artinya pengaruh yang diberikan *religiosity* terhadap *employee commitment* bersifat positif sehingga semakin tinggi nilai *religiosity* akan mendorong *employee commitment* karyawan manajerial menjadi semakin tinggi.
3. Koefisien pengaruh *financial reward* dengan moderasi *religiosity* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar 0,102 dengan koefisien positif. Ini artinya pengaruh yang diberikan *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* pada karyawan manajerial.

#### 4.5 Uji Hipotesis

Analisis uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai rata-rata analisis deskriptif variabel untuk hipotesis 1 hingga hipotesis 3 dan indikasi nilai t hitung dan P-Value untuk hipotesis 4 hingga hipotesis 7:

**Tabel 22. Hasil Uji Hipotesis 1 Hingga Hipotesis 3**

No	Hipotesis	Nilai Rata-Rata Jawaban Variabel Financial Reward		Keterangan
		Non-Managerial Worker	Managerial Worker	
1.	Non-Managerial Worker lebih berorientasi terhadap financial reward	3,464	2,625	H1 Diterima

dibanding Managerial Worker		Nilai Rata-Rata Jawaban Variabel Religiosity		
		Non- Managerial Worker	Managerial Worker	
2.	Tingkat religiosity Non-Managerial Worker lebih tinggi dibanding Managerial Worker	3,814	3,400	H2 Diterima
3. <th colspan="2">Nilai Rata-Rata Jawaban Variabel Employee Commitment</th> <th rowspan="2">H3 Diterima</th>		Nilai Rata-Rata Jawaban Variabel Employee Commitment		H3 Diterima
		Non- Managerial Worker	Managerial Worker	
	Employee commitment Non-Managerial Worker lebih tinggi dibandingkan Managerial Worker	3,349	2,975	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 3 dan Lampiran 11

Berdasarkan pada tabel 22 diperoleh keterangan antara lain:

1. Nilai rata-rata jawaban untuk variabel *financial reward* dari segi karyawan non manajerial diperoleh sebesar 3,464 sementara dari segi karyawan manajerial sebesar 2,625. Ini artinya penilaian *financial reward* karyawan non manajerial lebih tinggi dari karyawan manajerial ( $3,464 > 2,625$ ) sehingga diperoleh keterangan bahwa tingkat orientasi *financial reward* karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial. Maka dari itu H1 penelitian diterima.
2. Nilai rata-rata jawaban untuk variabel *religiosity* dari segi karyawan non

manajerial diperoleh sebesar 3,814 sementara dari segi karyawan manajerial sebesar 3,400. Ini artinya penilaian *religiosity* karyawan non manajerial lebih tinggi dari karyawan manajerial ( $3,814 > 3,400$ ) sehingga diperoleh keterangan bahwa tingkat orientasi *religiosity* karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial. Maka dari itu H2 penelitian diterima.

3. Nilai rata-rata jawaban untuk variabel *employee commitment* dari segi karyawan non manajerial diperoleh sebesar 3,349 sementara dari segi karyawan manajerial sebesar 2,975. Ini artinya penilaian *employee commitment* karyawan non manajerial lebih tinggi dari karyawan manajerial ( $3,349 > 2,625$ ) sehingga diperoleh keterangan bahwa tingkat orientasi *employee commitment* karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial. Maka dari itu H3 penelitian diterima.

**Tabel 23. Hasil Uji Hipotesis 4 Hingga Hipotesis 7**

No	Hipotesis	T hitung	P-Value	Keterangan
1.	Financial reward berpengaruh signifikan terhadap employee commitment	11,672	0,000	H4 Diterima
2.	Religiosity memoderasi positif hubungan antara financial reward dan employee commitment	2,424	0,016	H5 Diterima
3.	Religiosity Non-Managerial Worker memoderasi positif hubungan antara financial reward dan employee commitment	2,239	0,026	H6 Diterima
4.	Religiosity Managerial Worker memoderasi	2,020	0,044	H7 Diterima

---

positif hubungan antara  
financial reward dan  
employee commitment

---

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 Lampiran 10 dan Lampiran 18

1. Nilai t hitung *financial reward* diperoleh sebesar  $11,672 > t$  tabel (1,656) dengan P-Value  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu terbukti bahwa *financial reward* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai *employee commitment* sehingga H4 penelitian diterima.
2. Nilai t hitung *religiosity* diperoleh sebesar  $2,424 > t$  tabel (1,656) dengan P-Value  $0,016 < 0,05$ . Maka dari itu terbukti bahwa *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* sehingga H5 penelitian diterima.
3. Nilai t hitung *religiosity* dalam memoderasi pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar  $2,239 > t$  tabel (1,656) dengan P-Value  $0,026 < 0,05$ . Maka dari itu terbukti bahwa *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* bagi karyawan non manajerial. Maka dari itu H6 penelitian diterima.
4. Nilai t hitung *religiosity* dalam memoderasi pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar  $2,020 > t$  tabel (1,656) dengan P-Value  $0,044 < 0,05$ . Maka dari itu terbukti bahwa *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* bagi karyawan manajerial. Maka dari itu H7 penelitian diterima.

## 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.6.1 *Non-Managerial Worker* Lebih Berorientasi Terhadap *Financial Reward* Dibanding *Managerial Worker*

Hasil analisis deskriptif variabel *financial reward* antara karyawan non manajerial dengan karyawan manajerial memperlihatkan bahwa nilai rata-rata variabel karyawan non manajerial sebesar 3,464 lebih tinggi dari nilai karyawan manajerial sebesar 2,625. Ini menandakan bahwa tingkat orientasi *financial reward* karyawan dari jajaran non manajerial lebih tinggi dibandingkan karyawan manajerial. Artinya para karyawan non manajerial dalam bekerja cenderung lebih dimotivasi oleh jumlah gaji yang diberikan, tingkat insentif perusahaan, tingkat imbalan tambahan dari bekerja pada jam-jam lembur beserta tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan dibandingkan dengan karyawan dari jajaran manajerial.

Para karyawan non manajerial didorong kuat oleh aspek-aspek yang bersifat finansial atau materil dalam merealisasikan pekerjaannya bagi perusahaan (Wael S. Zaraket & Farouk Saber, 2017). Karyawan dengan level manajerial memiliki ambisi dalam bekerja serta berorientasi terhadap pencapaian pengembangan karir dibandingkan mengejar pencapaian yang bersifat finansial (Michael Page, 2015). Hasil analisis penelitian ini sesuai dengan hasil analisis terdahulu yang dilakukan oleh Nujjoo & Meyer (2012), yang menjelaskan bahwa karyawan manajerial memiliki keinginan terciptanya suatu *intrinsic reward* berupa peranan support dari atasan yang mampu mendorongnya untuk dapat berkomitmen dan termotivasi.

#### **4.6.2 Tingkat *Religiosity Non-Managerial Worker* Lebih Tinggi Dibanding *Managerial Worker***

Hasil analisis deskriptif variabel *religiosity* antara karyawan non manajerial dengan karyawan manajerial memperlihatkan bahwa nilai rata-rata variabel karyawan non manajerial sebesar 3,814 lebih tinggi dari nilai karyawan manajerial yaitu 3,400. Ini menandakan bahwa tingkat orientasi *religiosity* karyawan non-manajerial lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial. Artinya dalam bekerja karyawan non-manajerial memiliki rasa penerimaan yang kuat terhadap sistem kerja yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan penilaian indikator nilai yang paling rendah pada tingkat religiusitas karyawan non managerial adalah dari segi tingkat rasa syukur dan kepatuhan terhadap atasan. Karyawan manajerial memiliki kecenderungan bergaya hidup borjuis atau bisa dikatakan memiliki tingkat life style yang tinggi, hal ini memicu mereka untuk menghasilkan uang secara lebih dan lebih demi memnuhi gaya hidup mereka, sehingga tingkat rasa syukur mereka terhadap gaji yang diperoleh tergolong rendah (Nopeanti & Hariadi, 2020a).

Rendahnya penilaian terhadap kepatuhan pada atasan dapat disebabkan karena adanya lintas generasi di organisasi, pada era terkini sebagian besar dari middle manager adalah dari golongan generasi millennial yang memiliki atasan dari generasi sebelumnya. Fenomena tersebut terkadang menciptakan beberapa konflik sebab adanya perbedaan ekspektasi dari kebijakan yang dibuat oleh pimpinan tertinggi,



sehingga menyebabkan kecenderungan karyawan middle manager untuk tidak patuh terhadap atasannya (Jamal et al., 2021).

Para karyawan non manajerial memiliki ketaatan yang lebih tinggi dalam beribadah, mempunyai kepatuhan tinggi pada atasan, senantiasa mengikuti aturan-aturan perusahaan yang ditetapkan tanpa mengajukan protes atau keluhan langsung pada perusahaan, senang membantu sesama rekan kerja dan memiliki rasa syukur yang lebih baik atas apa yang diperoleh dari perusahaan dibandingkan dengan karyawan-karyawan pada bagian manajerial (Decker et al., 2007). Hasil analisis penelitian ini sesuai dengan hasil analisis terdahulu oleh Cem Ersoy et al., (2011) yang menjelaskan bahwa tingkat *religiosity* karyawan non manajerial lebih tinggi daripada karyawan manajerial.

#### **4.6.3 *Employee Commitment Non-Manajerial Worker Lebih Tinggi Dibandingkan Manajerial Worker***

Hasil analisis deskriptif variabel *employee commitment* antara karyawan non manajerial dengan karyawan manajerial memperlihatkan bahwa nilai rata-rata variabel karyawan non manajerial sebesar 3,349 lebih tinggi dari penilaian karyawan manajerial yaitu 2,975. Ini menandakan bahwa tingkat komitmen karyawan dalam bekerja pada karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial. Artinya para karyawan non manajerial mempunyai tingkat loyalitas yang lebih tinggi untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan dalam waktu yang lebih lama dibandingkan dengan karyawan manajerial.

Para karyawan mampu bersikap lebih inovatif dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan memberikan usaha terbaik yang dimiliki, para karyawan lebih merasa aman untuk tetap bekerja perusahaan serta merasa lebih senang untuk terus bekerja pada pihak perusahaan. Hasil analisis penelitian ini sesuai dengan hasil analisis terdahulu oleh BILAL et al., (2021). Non managerial worker rata-rata memiliki tingkat pendidikan yang rendah, hal itu berdampak terhadap perilakunya di dunia kerja yang mengandalkan tenaga mereka sehingga mereka bertahan dan mengupayakan semaksimal mungkin tenaga yang mereka miliki dalam lingkungan apapun di dunia kerja (Santhanam & Srinivas, 2020).

Bagi karyawan managerial worker mereka memiliki tingkat pendidikan dan nilai kepercayaan diri yang tinggi, mereka merasa memiliki kemampuan diri yang dapat digunakan sebagai nilai jual. Hal tersebut menyebabkan karyawan managerial worker cenderung mencari lingkungan kerja yang membuat dirinya nyaman baik secara financial maupun mental (Kee et al., 2016). Hal ini menjelaskan bahwa karyawan non managerial cenderung mempunyai tingkat komitmen yang lebih tinggi bagi perusahaan dibandingkan dengan karyawan dari jajaran manajerial.

#### **4.6.4 Pengaruh *Financial Reward* Terhadap *Employee Commitment***

Hasil analisis uji hipotesis memperlihatkan bahwa nilai hitung *financial reward* diperoleh sebesar  $11,672 > t \text{ tabel } (1,656)$  dengan  $P\text{-Value } 0,000 < 0,05$ . Maka dari itu terbukti bahwa *financial reward* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai *employee commitment* baik pada karyawan non manajerial maupun karyawan manajerial. Artinya semakin tinggi nilai *financial reward* akan berdampak pada

peningkatan nilai komitmen karyawan sementara penurunan nilai *financial reward* akan berdampak pada penurunan nilai komitmen karyawan. Dengan semakin tinggi nilai gaji yang diberikan oleh pihak perusahaan akan berdampak pada peningkatan nilai loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Peningkatan nilai pendapatan jam kerja lembur (*overtime*) akan mendorong karyawan merasa lebih aman untuk terus bekerja pada perusahaan karena tingkat kepastian finansial yang lebih tinggi. Peningkatan nilai *tunjangan* perusahaan akan mendorong semakin tingginya rasa kebahagiaan karyawan untuk terus bekerja untuk perusahaan. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis penelitian terdahulu oleh Wael S. Zaraket & Farouk Saber (2017) serta Hareendrakumar et al., (2020) yang menyimpulkan bahwa *financial reward* memberikan pengaruh positif signifikan pada nilai *employee commitment* karyawan.

#### **4.6.5 Religiosity Memoderasi Positif Hubungan Antara *Financial Reward* Dan *Employee Commitment***

Hasil analisis uji hipotesis moderasi membuktikan bahwa nilai  $t$  hitung *religiosity* dalam memoderasi pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* diperoleh sebesar  $2,424 > t$  tabel (1,656) dengan P-Value  $0,016 < 0,05$ . Ini artinya variabel *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment*. Berdasarkan dari Quran Surah (Ibrahim, 7), (Al-Jasiyah, 12), (An-Naml, 40) (Al-Qasas, 73) (Al-Baqarah, 152) yang mengajarkan tentang pentingnya untuk bersyukur dalam kehidupan sehari – hari, dan didukung oleh penelitian Putri et al., (2021) yang menyebutkan bahwa tingkat syukur seseorang dapat

menurunkan tingkat depresi dan stress, meningkatkan kenyamanan dalam berkehidupan sosial dan meningkatkan kepuasan hidup.

Seseorang dengan tingkat religiustias intrinsik yang tinggi cenderung tidak begitu ambisius terhadap uang (Tang, 2010). Religiusitas mampu membentuk seseorang untuk tidak menjadikan uang sebagai motivasi dalam hidup, sebaliknya justru mereka menerapkan prinsip religiustias mereka sebagai motivasi dan pedoman dalam hidup mereka (Nopeanti & Hariadi, 2020b). Rendahnya tingkat religiustias seseorang menyebabkan karyawan selalu merasa kurang terhadap upah yang mereka terima, yang berdampak terhadap tingkat stress mereka di tempat kerja (Iksyaniyah et al., 2021).

Dengan semakin tinggi nilai gaji yang diberikan perusahaan didorong oleh ketaatan karyawan dalam beribadah kepada ALLAH SWT akan mendorong semakin kuatnya nilai loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Semakin tingginya nilai insentif pekerjaan didorong oleh adanya kepatuhan karyawan pada atasan serta kepatuhan yang baik terhadap aturan perusahaan akan semakin menguatkan pengaruh insentif pada loyalitas pada karyawan di suatu perusahaan.

#### **4.6.6 Religiosity Non-Managerial Worker Memoderasi Positif Hubungan Antara Financial Reward Dan Employee Commitment**

Hasil analisis uji hipotesis moderasi membuktikan bahwa nilai t hitung *religiosity* dalam memoderasi pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* pada karyawan non manajerial diperoleh sebesar  $2,239 > t \text{ tabel } (1,656)$  dengan  $P\text{-Value } 0,026 < 0,05$ . Selain itu berdasarkan uji original sampel pada pengaruh financial reward

terhadap employee commitment karyawan non managerial adalah 0.530 dan setelah dimoderasi oleh religiosity nilai original sampel menjadi 0.068. Artinya bahwa religiosity mampu memperkuat hubungan antara financial reward dan employee commitment pada karyawan non managerial. Maka dari itu terbukti bahwa *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* bagi karyawan non manajerial. Ini artinya variabel *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* pada karyawan non manajerial. Peningkatan nilai gaji yang diberikan perusahaan yang diikuti ketaatan yang baik dalam melaksanakan kegiatan ibadah akan mendorong rasa loyalitas dan kesetiaan karyawan non manajerial terhadap perusahaan.

Kumar (2019), menyebutkan bahwa religiusitas mampu memoderasi hubungan rasa syukur dengan penurunan tingkat stress. Peningkatan level stress seseorang berbanding terbalik terhadap rasa syukur yang dimiliki seseorang, terlebih bagi para wanita. Melihat dari jumlah sampel level non-manajerial yang sebagian besar adalah wanita, maka teori ini mendukung bahwa tingkat religiusitas seseorang dapat menciptakan suasana yang nyaman saat bekerja, yang berdampak terhadap adanya loyalitas dari karyawan di suatu perusahaan. Selanjutnya bahwa teori ini sesuai dengan hasil penelitian Cem Ersoy et al., (2011) yang menyebutkan bahwa pada level karyawan non-manajerial, religiusitas akan berdampak terhadap loyalitas dan *organizational support*.

Semakin tinggi nilai imbalan pada karyawan yang bersedia bekerja secara lembur didukung oleh sesama rekan kerja yang suka membantu akan meningkatkan rasa aman

karyawan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Nilai kompensasi yang semakin tinggi didukung oleh tingginya rasa syukur karyawan akan semakin meningkatkan rasa kebahagiaan karyawan untuk terus berkarya bagi perusahaan.

#### **4.6.7 Religiosity Managerial Worker Memoderasi Positif Hubungan Antara Financial Reward Dan Employee Commitment**

Hasil analisis uji hipotesis moderasi membuktikan bahwa nilai  $t$  hitung *religiosity* dalam memoderasi pengaruh *financial reward* terhadap *employee commitment* pada karyawan manajerial diperoleh sebesar  $2,020 > t$  tabel (1,656) dengan P-Value  $0,044 < 0,05$ . Selain itu berdasarkan uji original sampel pada pengaruh financial reward terhadap employee commitment karyawan manajerial adalah 0.372 dan setelah dimoderasi oleh religiosity nilai original sampel menjadi 0.102. Artinya bahwa religiosity mampu memperkuat hubungan antara financial reward dan employee commitment pada karyawan non manajerial. Maka dari itu terbukti bahwa *religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* bagi karyawan manajerial. Nilai gaji karyawan manajerial yang semakin tinggi didukung sikap taat dalam beribadah akan semakin meningkatkan nilai loyalitas yang diberikan karyawan manajerial bagi perusahaan.

Beberapa karyawan manajerial menerapkan gaya kepemimpinan role model, yaitu dengan memberikan contoh yang baik bagi para bawahannya, sehingga mereka akan lebih mudah untuk menegur bawahannya apabila tidak sesuai dengan apa yang ia contohkan (Jufrizen & Nasution, 2021). Mereka akan cenderung merefleksikan

perilaku bawahannya terhadap dirinya sendiri, baik dalam beribadah maupun berkerja, mereka berpikiran bahwa semakin tinggi religiusitasnya maka bawahan akan semakin segan dan menjadikannya sosok yang berwibawa. Perilaku tersebut mendorong seorang karyawan manajerial untuk menjadi pribadi yang taat dalam beribadah (Pruzan et al., 2017).

Berdasarkan data demografi dimana sebagian besar karyawan manajerial adalah berusia muda, mereka cenderung memiliki keinginan untuk merubah kondisi yang menurutnya sudah tidak relevan pada kepemimpinan sebelumnya. Hal tersebut membentuk adanya suatu *engagement* mereka terhadap perusahaan yang meningkatkan motivasi diri dan loyalitas terhadap perusahaan (Mortensen, 2017). Didukung dengan adanya peran rekan sejawat yang dapat mempengaruhi perilaku, seseorang yang memiliki tingkat religiusitas yang tinggi baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mendorong rekan sebayanya untuk melakukan hal yang sama (Lestari & Rahmi, 2020). Hal ini membuktikan bahwa tingkat religiusitas dari karyawan manajerial mampu memoderasi hubungan financial reward dan employee commitment. Meskipun berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa tingkat komitmen dari karyawan manajerial adalah menengah (sedang). Artinya bahwa masih ada kecenderungan pada level karyawan manajerial untuk keluar dari pekerjaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil terkait hasil analisis penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Financial reward* karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial pada PT Sampharindo Group. Artinya tingkat orientasi kerja yang dimotivasi pada nilai *financial reward* lebih tinggi pada karyawan non manajerial dibandingkan karyawan manajerial.
2. Tingkat orientasi *religiosity* karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial pada PT Sampharindo Group. Artinya para karyawan dari jajaran non manajerial memiliki tingkat religiusitas yang lebih tinggi sebagai aspek pendorong dilakukannya pekerjaan yang diberikan perusahaan dibandingkan dengan para karyawan pada jajaran manajerial. Karyawan non manajerial cenderung memiliki tingkat pendidikan tidak terlalu tinggi, namun dibalik rendahnya tingkat pendidikan, karyawan ini memiliki kecenderungan sebagai pribadi yang taat dalam beribadah



3. Tingkat orientasi *employee commitment* karyawan non manajerial terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial pada PT Sampharindo Group. Artinya nilai komitmen karyawan non manajerial terhadap pekerjaannya bagi perusahaan cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan manajerial karena karyawan non manajerial tidak terlalu berorientasi pada pengembangan karir tapi berlandaskan pada rasa aman finansial apabila terus menjadi bagian dari perusahaan.
4. *Financial reward* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai *employee commitment* pada PT Sampharindo Group. Artinya semakin tinggi nilai *financial reward* yang diberikan akan mendorong tingkat komitmen karyawan menjadi semakin besar.
5. *Religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment*. Artinya semakin tinggi nilai religiusitas karyawan akan menguatkan pengaruh *financial reward* yang diperoleh terhadap nilai komitmen karyawan PT Sampharindo Group.
6. *Religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward* terhadap *employee commitment* bagi karyawan non manajerial. Artinya semakin tinggi nilai religiusitas akan semakin menguatkan nilai pengaruh positif *financial reward* terhadap tingkat komitmen para karyawan pada jajaran non manajerial PT Sampharindo Group.
7. *Religiosity* mampu memperkuat pengaruh positif *financial reward*

terhadap *employee commitment* bagi karyawan manajerial. Artinya semakin tinggi nilai religiusitas akan semakin menguatkan nilai pengaruh positif *financial reward* terhadap tingkat komitmen para karyawan pada jajaran manajerial PT Sampharindo Group.

## 5.2 Implikasi

Implikasi yang dapat direalisasikan berdasarkan pada hasil analisis penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

### 1. Pihak Karyawan Non Manajerial

- a. Penilaian karyawan non manajerial terkait indikator insentif memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator variabel *financial reward* lainnya. Maka dari itu sebaiknya pihak perusahaan menaikkan nilai insentif bagi karyawan non manajerial yang juga ditunjang dengan ditingkatkannya jam kerja yang bersifat opsional bagi karyawan non manajerial yang ingin meningkatkan nilai insentifnya seperti kesediaan tetap bekerja meskipun hari libur.
- b. Penilaian karyawan non manajerial terkait indikator *support* atau dukungan sesama rekan karyawan memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator variabel *religiosity* lainnya. Maka dari itu sebaiknya pihak perusahaan mengadakan kegiatan pengakraban antara sesama karyawan guna meningkatkan nilai ikatan persaudaraan antara karyawan sehingga realisasi *support* atau dukungan yang diberikan antara sesama rekan karyawan dalam bekerja menjadi semakin tinggi.

- c. Penilaian karyawan non manajerial terkait indikator *innovativeness* memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator variabel *employee commitment* lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan lebih sering mengadakan *event* pelatihan kerja karyawan guna meningkatkan pola pikir inovatif karyawan khususnya yang dapat direalisasikan di dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya bagi perusahaan.

## 2. Pihak Karyawan Manajerial

- a. Penilaian karyawan manajerial terkait indikator kompensasi memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator variabel financial reward lainnya. Artinya bahwa, pihak perusahaan perlu mencermati adanya pemberian kompensasi – kompensasi diluar dari segi financial secara langsung, seperti adanya asuransi kesehatan, pendidikan anak, dan reimburs kesehatan yang dapat diberikan pada karyawan manajerial.
- b. Penilaian karyawan manajerial terkait indikator kepatuhan pada atasan memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator variabel *religiosity* lainnya. Maka dari itu sebaiknya pihak perusahaan menetapkan aturan-aturan yang lebih tegas kepada karyawan manajerial untuk mengikuti perintah atasan yang mampu mendukung performa perusahaan selama perintah tersebut tidak melanggar aturan-aturan lain yang ditetapkan perusahaan.
- c. Penilaian karyawan manajerial terkait indikator *psychological safe* memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator variabel *employee*

*commitment* lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan dapat lebih meningkatkan kenyamanan di lingkungan pekerjaan melalui komunikasi – komunikasi yang efektif antar sesama karyawan ataupun atasan sehingga rasa aman karyawan manajerial mendorong mereka untuk tetap konsisten menjadi bagian dari perusahaan menjadi semakin tinggi.

### 5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mempunyai nilai keterbatasan antara lain:

1. Lingkup wilayah penelitian yang dilakukan masih terbatas pada satu instansi sehingga akan lebih optimal apabila pihak peneliti di masa mendatang mampu memperluas lingkup wilayah penelitian sehingga hasil yang diperoleh menjadi semakin tinggi objektivitasnya.
2. Model penelitian yang digunakan menjadi basis analisis masih sebatas 3 variabel MSDM sehingga akan lebih baik apabila pada peneliti di masa mendatang mampu menambahkan variabel MSDM lain seperti *islamic leadership*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abaker, M. O. S. M., Al-Titi, O. A. K., & Al-Nasr, N. S. (2019). Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. *Employee Relations*, 41(3). <https://doi.org/10.1108/ER-05-2017-0104>
- Abasilim, U. D., Gbervbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019866287>
- Adeel Anjum, M., & Parvez, A. (2013). Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers. *Pak J Commer Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3).
- Adhim, F. (2009). Pegawai Alumni dan Bukan Alumni Pesantren ( Studi pada Kantor Depag Kabupaten Bangkalan ). *Jurnal Ekonomi*, 5, 127–154.
- Alfisyah, K. D., & Anwar, M. K. (2018). PENGARUH RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN MUSLIM KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI Karina. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 100. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/24058>
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Ali, R., & Ahmed, S. (2010). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 5(2001).
- Amaliah, I., Aspiranti, T., & Purnamasari, P. (2015). The Impact of the Values of Islamic Religiosity to Islamic Job Satisfaction in Tasikmalaya West Java, Indonesia, Industrial Centre. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.131>
- Arıkan, S., & Çankır, B. (2019). Examining Work Engagement and Job Satisfaction Variables in their Relations with Job Performance and Intention to Quit. *Journal of Business Research - Turk*, 11(2). <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.661>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). Reward Management : A Handbook of Remuneration Strategy and Praci. In *Kogan Page*.
- Basrowi, R. W., Sulistomo, A. W., Adi, N. P., Widyahening, I. S., & Vandenplas, Y. (2019). Breastfeeding knowledge, attitude, and practice among white-collar and blue-collar workers in Indonesia. *Journal of Korean Medical Science*, 34(45). <https://doi.org/10.3346/jkms.2019.34.e284>
- BILAL, H., AHMAD, A., & BIBI, P. (2021). An Empirical Investigation of the Impact of Intrinsic Rewards on Employees Loyalty. *International Review of Management and Business Research*, 10(1). [https://doi.org/10.30543/10-1\(2021\)-25](https://doi.org/10.30543/10-1(2021)-25)

- Burhanudin, & Iyan Tri Suryanto. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2).  
<https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i2.225>
- Cem Ersoy, N., Born, M. P., Derous, E., & van der Molen, H. T. (2011). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- and white-collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.05.002>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9). <https://doi.org/10.1177/0018726707082849>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the social sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- de Menezes, L. M., & Escrig, A. B. (2019). Managing performance in quality management: A two-level study of employee perceptions and workplace performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(11). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2019-0207>
- Decker, J. E., Regnerus, M. D., & Vaaler, M. L. (2007). Losing my religion: The social sources of religious decline in early adulthood. *Social Forces*, 85(4). <https://doi.org/10.1353/sof.2007.0083>
- Diah, N., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN LOYALITAS KERJA TEHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ( Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal Of Management*, 2(2).
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). Introducing LISREL: A guide for the uninitiated. *Journal of the Electrochemical Society*, 129.
- Fornell, & Larcker. (1981). Discriminant Validity Assessment : Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion Discriminant Validity Assessment : Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series PAPER*, 890(1).
- Ghozali, I. (2013). Ghozali, Imam (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0. In *Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Green, L. W., & Kreuter, M. (1999). The precede-proceed model. Health promotion planning: an educational approach. In *Evaluation*.
- Hair, et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. In *Sage*.
- Hareendrakumar, V. R., Subramoniam, S., & Nizar Hussain M. (2020). Redesigning Rewards for Improved Fairness Perception and Loyalty. *Vision*, 24(4).  
<https://doi.org/10.1177/0972262920946142>
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta:

*Bumi Aksara.*

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. In *Handbook of Research on International Advertising*.  
<https://doi.org/10.4337/9781781001042.00023>
- Heru Kurnianto Tjahjono dan Majang Palupi. (2016). A Model of Religiosity and Organizational Justice: The Impact on Commitment and Dysfunctional Behavior, Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth. *Proceedings of The 27 International Business Information Management Asosiasi Conference., May.*
- Hutami Pramesti, I. A. A., & Piartrini, P. S. (2020). PERAN MEDIASI STRES KERJA PADA HUBUNGAN BEBAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7).  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p10>
- Iksyaniyah, N., Hakim, L., & Listyadi, A. (2021). Effects of Work Experience, Education Level, and Wages on Employee Performance with Religiosity as Moderating Variables. *Technium Social Science Journal*, 16.
- Ilmiah, W. S., Azizah, F. M., & Amelia, N. S. (2017). HUBUNGAN KONSEP DIRI DAN TINGKAT RELIGIUSITAS DENGAN KEPATUHAN MINUM OBAT ARV PADA WANITA HIV POSITIF (Studi dilakukan di Poli VCT RSUD Waluyojati Kraksaan Probolinggo). *Jl-KES (Jurnal Ilmu Kesehatan)*, 1(1).  
<https://doi.org/10.33006/ji-kes.v1i1.44>
- Jamal, A., Budiyanto, & Agustedi. (2021). The role of religiosity in moderating the influence of servant leadership on job satisfaction. *Accounting*, 7(4).  
<https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.1.011>
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality Pada Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2). <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i2.5880>
- Kee, L. B., Ahmad, R. bin, & Abdullah, S. M. (2016). Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers. *Asian Business Research*, 1(1).  
<https://doi.org/10.20849/abr.v1i1.29>
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 49, Issue 3).  
<https://doi.org/10.2307/4131439>
- Khan, S. U., Khan, I. U., Khan, I., Din, S. U., & Khan, A. U. (2020). Evaluating sukūk investment intentions in Pakistan from a social cognitive perspective. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 12(3), 347–365.  
<https://doi.org/10.1108/IJIF-12-2019-0194>
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39(1). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A)

- Kumar, Pankaj. (2019) "Moderating role of the gender and religiosity on the relationship between Gratitude and Stress." (2019). *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9).  
<https://doi.org/10.35940/ijitee.i8094.078919>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5).  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Lestari, L., & Rahmi, E. (2020). Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Hubungan Teman Sebaya terhadap Prestasi Belajar Ekonomi Siswa Kelas X SMA Negeri 2 Lubuk Basung Tahun Ajaran 2018/2019. *Jurnal Ecogen*, 3(1).  
<https://doi.org/10.24036/jmpe.v3i1.8537>
- Lotfizadeh, M., Maimaiti, N., & Ismail, N. H. (2014). Occupational stress among white collar employees in Esfahan Steel Company, Iran. *Malaysian Journal of Public Health Medicine*, 14(1).
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit. *Economics Working Paper Series*, 1220.
- Michael Page Malaysia. (2015). 2015 Employee Intentions Report Malaysia. *Michael Page*.
- Mortensen, J. (2017). An empirical investigation of an emerging youth-driven model of leadership: The Collective Change Youth Leadership Framework. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 78(6-B(E) PG-No-Specified).
- Ningsih, W. Y. (2019). The effect of religiosity on organizational citizenship behavior and affective commitment: A case of Islamic higher education institution. *Asian Journal of Islamic Management (AJIM)*, 1(2).  
<https://doi.org/10.20885/ajim.vol1.iss2.art5>
- Nopeanti, V., & Hariadi, B. (2020a). *Love of Money and Fraud Tendency: Religiosity as Moderating Variable*. <https://doi.org/10.4108/eai.13-2-2019.2286159>
- Nopeanti, V., & Hariadi, B. (2020b, February 14). *Love of Money and Fraud Tendency: Religiosity as Moderating Variable*. <https://doi.org/10.4108/eai.13-2-2019.2286159>
- Nujjoo, A., & Meyer, I. (2012). The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.442>
- Nwachukwu, C., Zufan, P., & Chladkova, H. (2020). Employee commitment to strategy implementation and strategic performance: Organisational policy as moderator. *International Journal of Business Excellence*, 20(3).  
<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.106368>
- Nwokocha, & Iheriohanma, E. B. J. (2015). Nexus Between Leadership Styles, Employee Retention and Performance in Organizations in Nigeria. *European Scientific Journal*, 11(13).



- Nydegger, R. (2011). Occupational Stress And Job Satisfaction In White- And Blue-Collar Workers. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 1(12). <https://doi.org/10.19030/iber.v1i12.4006>
- Paul, G. D., & Kee, D. M. H. (2020). HR, workplace bullying, and turnover intention: The role of work engagement. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1).
- Princy, K., & Rebeka, E. (2019). Employee commitment on organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3). <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4078.098319>
- Pruzan, P., Mikkelsen, K. P., Miller, D., & Miller, W. (2017). Leading with wisdom: Spiritual-based leadership in business. In *Leading with Wisdom: Spiritual-based Leadership in Business*. <https://doi.org/10.4324/9781351281607>
- Putri, P. R., Nurrahima, A., & Andriany, M. (2021). Efek Syukur terhadap Kesehatan Mental: A Systematic Review. *Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 14(1). <https://doi.org/10.48144/jiks.v14i1.533>
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1). <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Razzaghian, M., & Ghani, U. (2014). Effect of Workplace Bullying on Turnover Intention of Faculty Members: A Case of Private Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Business & Economic Review*, 6(1). <https://doi.org/10.22547/ber/6.1.2>
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking*, 27(2). <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers an experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3). <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>
- Seng, N. L., & Arumugam, T. (2017). Financial reward and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. *Electronic Journal of Business & Management*, 2(1).
- Soresina, M. (2021). White-collar workers in Milan: c. 1880–1915. *Social History*, 46(2). <https://doi.org/10.1080/03071022.2021.1892302>
- Sugiyono 2010. *ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019 Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, 53(9).
- Sugiyono. (2013). Buku - Sugiyono. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*.
- Suhendi, C., Rohman, A., & Purwanto, A. (2020). Corruption Prevention Based on e-Government with Islamic Religiosity as a Moderating Variable. *Asia-Pacific*

- Management Accounting Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.24191/apmaj.v15i1-07>
- Supraja, G. (2020). The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Performance of Employees. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4(4).
- Tang, T. L. (2010). Money, the meaning of money, management, spirituality, and religion. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(2), 173–189. <https://doi.org/10.1080/14766081003746448>
- Väisänen, D., Kallings, L. V., Andersson, G., Wallin, P., Hemmingsson, E., & Ekblom-Bak, E. (2020). Lifestyle-associated health risk indicators across a wide range of occupational groups: a cross-sectional analysis in 72,855 workers. *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09755-6>
- Viswanathan, R., Sarath Lal, N., Prasad, V., & Parveen, J. (2019). Does job satisfaction and employee commitment pave way for employee engagement in it sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 4). <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1058.0782S419>
- Wael S. Zaraket, & Farouk Saber. (2017). The Impact of Financial Reward on Job Satisfaction and Performance: Implications for Blue Collar Employees. *China-USA Business Review*, 16(8). <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2017.08.003>
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1). <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>
- Yuniarti, E. (2018). PENGARUH SIKAP RELIGIUSITAS TERHADAP PERILAKU HIDUP BERSIH DAN SEHAT MASYARAKAT KABUPATEN REJANG LEBONG. *Jurnal Kajian Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 3(1).

