

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DENGAN MOTIVASI RELIGIUS SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI**

**PROPOSAL TESIS**



Oleh:

**BUDI PUJO CAHYONO**

NIM: 20402400131

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

## KATA PENGANTAR

Segala bentuk pujian dan rasa syukur penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya. Atas izin dan pertolongan-Nya, penulis mampu merampungkan tesis yang berjudul **“Pengalaman Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Religius sebagai Variabel Moderasi”** dengan baik sesuai jadwal yang ditetapkan. Karya tulis ilmiah ini sekaligus dipersiapkan sebagai salah satu persyaratan akademik dalam rangka memperoleh gelar Magister pada program studi yang sedang penulis jalani.

Dalam proses perumusan, pengembangan, hingga penyusunan tesis ini, penulis menyadari sepenuhnya jika keberhasilan tersebut tidak terlepas dari kontribusi berbagai pihak yang dengan tulus memberikan bimbingan, dorongan moral, bantuan nyata, serta untaian doa. Sehubungan dengan hal tersebut, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan apresiasi mendalam disertai penghormatan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam mendukung terselesaikannya penelitian ini.

1. **Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.Hum** selaku Rektor yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas selama penulis menempuh pendidikan.
2. **Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si** selaku Dekan Fakultas, yang telah memberikan dukungan dan izin dalam pelaksanaan penelitian ini.
3. **Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi yang telah memberikan arahan dalam proses akademik penulis.
4. **Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si** selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga dalam penyusunan THESIS ini.
5. **Seluruh dosen dan staf administrasi** yang telah memberikan ilmu dan layanan yang membantu proses studi penulis.
6. **Keluarga tercinta**, terutama kedua orang tua, yang selalu mendoakan, mendukung, dan menjadi sumber semangat penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini.
7. **Teman-teman seperjuangan** serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moril ataupun materiil.

Penulis menyadari jika dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, baik dari segi isi ataupun penyajian. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga tesis ini bisa memberikan manfaat dan menjadi referensi bagi pembaca, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Surabaya, 30 Agustus 2025

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN THESIS .....	ii
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1 Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia .....	10
2.2 Motivasi Religius .....	12
2.2.1 Pengertian Motivasi Religius .....	13
2.2.2 Indikator Motivasi Religius.....	14
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Religius.....	15
2.3 Pengalaman Kerja .....	16
2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja .....	16
2.3.2 Indikator Pengalaman Kerja.....	17
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja .....	18
2.4 Komitmen Organisasi .....	20
2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	20
2.4.2 Indikator Komitmen Organisasi .....	21
2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	22
2.5 Hubungan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	23
2.6 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	24
2.7 Hubungan Motivasi Religius dapat Memoderasi Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	25
2.8. Hubungan Motivasi Religius dapat Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	28
2.9 Kerangka Pemikiran.....	27

BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	30
3.1. Jenis Penelitian .....	30
3.2. Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian .....	30
3.2.1. Lokasi Penelitian .....	30
3.2.2. Populasi.....	30
3.2.3. Sampel .....	30
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	31
3.3.1. Primer .....	31
3.3.2. Sekunder .....	31
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	31
3.4.1. Variabel Dependen.....	32
3.4.2. Variabel Independen .....	32
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
3.5.1. Definisi Operasional.....	32
3.5.2. Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian) .....	33
3.6. Metode Analisis .....	33
3.6.1 Uji Parsial (Uji t) .....	33
3.6.2 Uji Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ) .....	34
3.6.3 Uji Hipotesis Mediating .....	34
3.7. Partial Least Square (PLS) .....	35
3.7.1. Analisa Outer Model .....	35
3.7.2. Analisa Inner Model .....	35
3.7.3. Pengujian Hipotesis .....	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1. Analisis Hasil Penelitian .....	38
4.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	40
4.1.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	46
4.1.3. Nilai AVE .....	49
4.1.4 Composite Reliability.....	52
4.1.5. Pengujian Inner Model (Model Struktural) .....	55
4.1.6 Nilai F square .....	56
4.2 Pembahasan.....	59
4.2.1 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	59
4.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ..	60

4.2.3 Peran Motivasi Religius dalam Memoderasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM .....61

4.2.4 Peran Motivasi Religius dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM ..... 62

BAB VPENUTUP.....65

5.1 Kesimpulan .....65

5.2Saran.....66



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi dan Indikator Operasional Variabel Penelitian .....32

Tabel 1.Distribusi Frekuensi Pengalaman Kerja .....38

Tabel 2. Distribusi Frekuensi komiitmen Organisasi .....38

Tabel3.Distribusi Frekuensi Motivaai Religius .....39

Tabel4.Nilai *Loading Factor* Iterasi Pertama.....40

Tabel5.Nilai*Loading Factor* terasi Kedua .....43

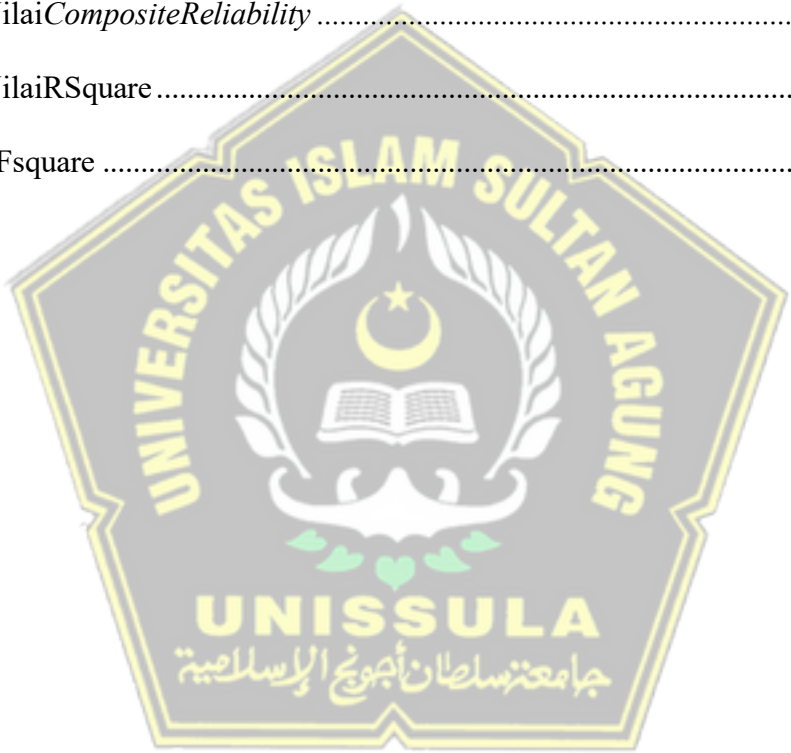
Tabel6.Hasil *Cross Loading* ..... 46

Tabel7.Nilai*AverageVarianceExtracted*(AVE).....49

Tabel8.Nilai*CompositeReliability* .....52

Tabel9.Nilai*RSquare* .....55

Tabel10.Fsquare .....57





## ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini ialah menjalankan kajian mendalam mengenai sejauh mana pengalaman kerja dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, sekaligus menguji efektivitas motivasi religius sebagai variabel moderasi dalam kaitannya dengan hubungan tersebut. Kinerja sumber daya manusia dipandang sebagai tolok ukur esensial keberhasilan suatu organisasi karena secara langsung dipengaruhi oleh beragam faktor internal, di antaranya rekam jejak pengalaman profesional individu serta tingkat keterikatan dan kesetiaan terhadap institusi. Dalam kerangka organisasi yang menjadikan nilai-nilai keagamaan sebagai landasan budaya kerja, motivasi religius berpotensi berfungsi sebagai penguat ataupun pelemah keterhubungan antara determinan internal tersebut dengan capaian kinerja pegawai. Rancangan penelitian ini bersifat kuantitatif dengan mempergunakan pendekatan survei. Instrumen utama berupa kuesioner disebarakan kepada karyawan yang bekerja pada lembaga dengan basis nilai religius. Teknik analisa data yang diterapkan ialah regresi moderasi (Moderated Regression Analysis/MRA), sehingga memungkinkan pengujian baik terhadap pengaruh langsung ataupun terhadap fungsi moderasi. Pemilihan responden dijalankan melalui teknik purposive sampling, dengan jumlah partisipan sebanyak 100 orang. Temuan penelitian memperlihatkan jika pengalaman kerja serta komitmen organisasi memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Lebih lanjut, motivasi religius terbukti memoderasi secara efektif hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja, namun tidak memperlihatkan pengaruh moderatif yang berarti pada keterkaitan antara pengalaman kerja dan kinerja. Kondisi ini mengindikasikan jika dorongan religiusitas lebih mampu memperkuat loyalitas terhadap organisasi dibandingkan memperkuat dampak pengalaman kerja terhadap produktivitas individu. Kontribusi praktis penelitian ini terletak pada implikasinya bagi manajemen organisasi, khususnya yang menempatkan aspek spiritualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja. Peningkatan motivasi religius bisa dijadikan strategi dalam memperkuat kinerja melalui penguatan komitmen organisasi, bukan semata-mata melalui akumulasi pengalaman kerja. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar pengembangan program manajerial tidak hanya difokuskan pada aspek teknis seperti pelatihan profesional, melainkan juga diarahkan pada pembinaan dan internalisasi nilai-nilai spiritual bagi setiap karyawan.

**Kata Kunci:** Pengalaman Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Sumber Daya Manusia, Motivasi Religius, Variabel Moderasi



## ***ABSTRACT***

The primary objective of this investigation is to rigorously evaluate the extent to which work experience and organizational commitment exert an impact on human resource performance, while simultaneously scrutinizing the moderating function of religious motivation within these relational dynamics. Within the realm of organizational studies, human resource performance is widely recognized as a pivotal determinant of institutional effectiveness, being shaped by a constellation of endogenous factors, most notably the cumulative professional experiences of individuals and the degree of their allegiance to organizational objectives. In institutional settings where religious values are strongly accentuated, the presence of religious motivation possesses the potential either to amplify or to attenuate the influence exerted by these antecedent variables on employee outcomes. To address these research aims, a quantitative paradigm was adopted, operationalized through the administration of structured survey instruments. Data acquisition was conducted via questionnaires disseminated among employees embedded in a faith-oriented organizational environment. Analytical rigor was ensured through the application of Moderated Regression Analysis (MRA), enabling the examination of both the direct pathways linking independent and dependent variables and the contingent role played by religious motivation. The study employed a purposive sampling strategy, yielding a final dataset encompassing 100 respondents. Empirical results derived from the analysis reveal that both work experience and organizational commitment manifest a positive and statistically significant effect on human resource performance. Moreover, findings further demonstrate that religious motivation exerts a significant moderating influence specifically on the nexus between organizational commitment and performance outcomes, while its moderating role in the relationship between work experience and performance is not substantiated to a statistically significant degree. These results suggest that religious values more strongly reinforce employees' organizational commitment rather than enhance the impact of their past experience on job outcomes. This study provides important implications for organizational management, particularly within spiritually driven institutions. Enhancing religious motivation can be a strategic approach to improving performance through stronger commitment, rather than relying solely on technical experience. It is recommended that organizations develop programs that foster not only technical competencies but also spiritual values among employees.

**Keywords:** Work Experience, Organizational Commitment, Human Resource Performance, Religious Motivation, Moderating Variable.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja SDM yang optimal akan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan visinya, perusahaan perlu memastikan jika karyawannya bisa bekerja secara optimal agar bisa mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi pada kenyataannya masih ditemukan kualitas kinerja sumber daya manusia yang dalam pencapaiannya tidak sesuai dengan bidang pekerjaan, target dan tujuan organisasi, dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, berbagai faktor mempengaruhi kinerja SDM, antara lain motivasi religius, pengalaman kerja, dan komitmen organisasi. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, kompeten, serta memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Adriyanto (2021) Sumber daya manusia (SDM) termasuk aset utama dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja SDM agar organisasi bisa merancang strategi yang tepat dalam meningkatkan performa Sumber Daya Manusianya.

Aulia (2023) Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja SDM ialah motivasi religius. Motivasi ini mencerminkan dorongan individu untuk bekerja dengan nilai-nilai agama sebagai pedoman dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa penelitian memperlihatkan jika individu yang memiliki motivasi religius yang tinggi cenderung lebih jujur, disiplin, dan memiliki etos kerja yang kuat. Hal ini karena nilai-nilai religius sering kali mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab serta memiliki orientasi kerja yang lebih luas, tidak hanya berfokus pada aspek material tetapi juga pada keberkahan dan manfaat yang lebih besar.

Dewi (2021) Faktor lain yang berperan dalam peningkatan kinerja SDM ialah **pengalaman kerja**. Pengalaman kerja yang lebih panjang sering kali berhubungan dengan peningkatan keterampilan dan wawasan dalam menjalankan tugas. Individu yang memiliki pengalaman kerja yang luas umumnya lebih cakap dalam menyelesaikan tugasnya karena mereka telah terbiasa menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, pengalaman kerja yang lebih lama memungkinkan individu untuk bekerja lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan mereka yang baru saja memasuki dunia kerja.

Di samping itu, **komitmen organisasi** juga menjadi faktor penentu dalam kinerja SDM. Komitmen organisasi pada dasarnya merepresentasikan sejauh mana seorang individu memperlihatkan dedikasi serta kesetiaan terhadap institusi tempat ia bekerja. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi biasanya tercermin melalui sikap antusiasme dalam menjalankan tugas, rasa tanggung jawab yang kuat, serta kecenderungan yang rendah untuk menjalankan perpindahan kerja. Apabila komitmen organisasi terbentuk secara kokoh, maka Sumber Daya Manusia akan terdorong untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya demi memberikan kontribusi maksimal, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan capaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Farahdiban (2023). Dalam konteks organisasi modern, kombinasi dari motivasi religius, pengalaman kerja, dan komitmen organisasi sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Suatu organisasi yang mampu mengintegrasikan serta mengelola ketiga aspek tersebut dengan strategi yang terarah akan lebih berpeluang mempertahankan keberlangsungan dan memperkuat daya saing di tengah kompetisi industri. Oleh karena itu, organisasi perlu menjalankan upaya sistematis dalam mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor tersebut agar bisa meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki.

Sejumlah penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris jika motivasi religius, pengalaman kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh substansial terhadap kinerja SDM. Meski demikian, masih ditemukan celah penelitian terkait sejauh mana keterkaitan ketiga faktor tersebut secara simultan terhadap peningkatan kinerja SDM. Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menggali lebih komprehensif mengenai bagaimana interaksi antara motivasi religius, pengalaman kerja, dan komitmen organisasi bisa memberikan kontribusi baik secara langsung ataupun melalui hubungan tidak langsung dalam mendorong peningkatan kinerja SDM.

Firman, (2024) Selain itu, dengan berkembangnya era digital dan globalisasi, organisasi perlu semakin memperhatikan aspek-aspek yang bisa meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Faktor-faktor seperti pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, penerapan teknologi dalam dunia kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja juga harus menjadi perhatian pada studi ini. Integrasi antara faktor-faktor tersebut dengan motivasi religius, pengalaman kerja, dan komitmen organisasi diharapkan bisa

memberikan wawasan yang lebih luas dalam memahami dinamika peningkatan kinerja SDM.

Firnando (2023) Penelitian ini juga menjadi relevan mengingat semakin banyak organisasi yang mulai menerapkan nilai-nilai religius dalam lingkungan kerja mereka. Misalnya, beberapa perusahaan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam budaya perusahaan mereka untuk meningkatkan moral dan etika kerja Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, penelitian ini diorientasikan untuk memberikan kontribusi ilmiah ataupun praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi penguatan kinerja sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya terfokus pada kompetensi teknis, melainkan juga mengintegrasikan dimensi moralitas serta etika profesional.

Kinerja SDM pada hakikatnya merepresentasikan salah satu indikator krusial dalam mengukur efektivitas pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Upaya peningkatan kinerja tersebut tidak bisa sekadar mengandalkan sistem manajerial dan kemajuan teknologi semata, melainkan juga harus mempertimbangkan aspek psikologis, nilai-nilai personal, serta landasan normatif yang melekat pada individu. Berdasarkan temuan empiris, sejumlah variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM mencakup motivasi religius, komitmen organisasi, dan pengalaman kerja (Ali & Zaman, 2021; Widodo & Mulyani, 2023).

Motivasi religius merujuk pada dorongan internal seseorang yang didasarkan pada keyakinan agama, yang bisa memperkuat etika kerja, integritas, dan rasa tanggung jawab dalam bekerja (Rahman et al., 2020). Sementara itu, komitmen organisasi termasuk keterikatan emosional Sumber Daya Manusia terhadap tempatnya bekerja yang memengaruhi kesediaannya untuk berkontribusi secara maksimal (Putri & Haryono, 2022). Adapun pengalaman kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan keterampilan, keahlian, dan pemahaman terhadap tugas-tugas pekerjaan yang pada akhirnya mendukung produktivitas kerja (Saragih & Lubis, 2021).

Dengan menggabungkan ketiga faktor tersebut dalam satu model penelitian, studi ini berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi dengan pendekatan religius-psikologis dan memperkaya kajian manajemen SDM di konteks lokal Indonesia.

Penelitian-penelitian sebelumnya sebagian besar hanya menitikberatkan pada hubungan motivasi kerja secara umum (misalnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik)

dengan kinerja SDM, tanpa mengeksplorasi lebih jauh peran spesifik dari motivasi religius (Nugroho et al., 2021; Mulyani et al., 2023). Padahal, dalam konteks masyarakat religius seperti Indonesia, dimensi religiusitas memiliki pengaruh besar terhadap perilaku kerja Sumber Daya Manusia (Ali & Zaman, 2021).

Selain itu, studi yang mengkaji komitmen organisasi dan pengalaman kerja cenderung dijalankan secara terpisah ataupun hanya sebagai kontrol dalam model regresi, bukan sebagai variabel utama yang terintegrasi dalam model prediktif terhadap kinerja (Yusuf et al., 2020; Hasanah & Wardhani, 2022). Dengan kata lain, masih terdapat kesenjangan pada studi yang menguji ketiga variabel ini secara simultan dalam memengaruhi kinerja SDM, terutama dengan melibatkan aspek religius sebagai nilai dasar perilaku kerja.

Penelitian ini hadir untuk menjembatani kesenjangan tersebut, serta memberikan perspektif baru tentang pentingnya pendekatan nilai dalam pengelolaan SDM, sekaligus memberikan masukan kebijakan bagi institusi dalam membangun sistem pengembangan Sumber Daya Manusia yang berbasis pada nilai religius, loyalitas organisasi, dan pengalaman kerja.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi dalam memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM. Melalui analisa yang lebih mendalam, diharapkan penelitian ini bisa memberikan solusi yang aplikatif bagi organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya manusia mereka. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada studi ini ialah:

- 1 Bagaimana pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 2 Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 3 Bagaimana motivasi religius dapat memoderasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 4 Bagaimana motivasi religius dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah:

- 1 Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 2 Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 3 Untuk mengetahui peran motivasi religius dalam memoderasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 4 Untuk mengetahui peran motivasi religius dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan mampu memperluas khazanah pengetahuan ilmiah, terutama dalam ranah manajemen sumber daya manusia, melalui analisa mengenai keterkaitan motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja dengan capaian kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Hasil kajian ini bisa dimanfaatkan sebagai sumber rujukan tambahan bagi peneliti berikutnya yang berminat mendalami isu serupa, khususnya terkait interaksi antara motivasi ekstrinsik, pengalaman kerja, serta kinerja Sumber Daya Manusia.
3. Kajian ini berperan dalam memperkaya wawasan dengan menyingkap secara lebih komprehensif perbedaan temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia melalui pengelolaan motivasi ekstrinsik, seperti pemberian insentif, promosi, dan perbaikan lingkungan kerja.
2. Membantu perusahaan dalam memahami pentingnya pengalaman kerja sebagai aset strategis yang bisa berkontribusi terhadap produktivitas Sumber Daya Manusia.
3. Menjadi dasar pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam menentukan prioritas antara peningkatan motivasi ekstrinsik ataupun pengembangan pengalaman kerja guna mencapai kinerja optimal.
4. Memberikan informasi yang relevan bagi praktisi sumber daya manusia dalam merancang program pelatihan, pengembangan, serta sistem *reward* yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia



## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian Pustaka ini menjelaskan pentingnya motivasi dan faktor pengalaman terhadap kinerja Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Manusia yang mempunyai motivasi dan pengalaman yang sesuai dengan bidangnya akan bisa menyelesaikan tugas dan tantangan dengan lebih baik serta bisa memberikan peran / ide baru dalam memajukan organisasi

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Fitriadi (2022), Kinerja Sumber Daya Manusia menempati posisi fundamental dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, karena aspek ini menjadi tolok ukur yang sangat menentukan arah keberhasilan suatu organisasi. Konsep Kinerja Sumber Daya Manusia bisa dipahami sebagai manifestasi capaian kerja yang diperoleh individu ketika melaksanakan fungsi, peran, serta kewajiban yang telah digariskan berdasarkan standar organisasi. Kinerja yang optimal bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Sementara itu, Fransisca (2023) mengemukakan jika Kinerja Sumber Daya Manusia tidak berdiri secara otonom, melainkan sangat dipengaruhi oleh beragam determinan, antara lain kapasitas kompetensi personal, kondisi lingkungan kerja, serta mekanisme penghargaan yang dirancang oleh institusi. Dengan demikian, organisasi dituntut untuk menjamin jika setiap individu dalam lingkup Sumber Daya Manusia memiliki bekal keterampilan dan pengetahuan yang memadai agar mampu menunaikan pekerjaannya secara profesional dan sesuai ekspektasi organisasi. Selain itu, budaya kerja yang kondusif dan dukungan dari manajemen juga berperan dalam meningkatkan produktivitas Sumber Daya Manusia.

Hartini (2024) Berbagai teori tentang kinerja Sumber Daya Manusia telah dikembangkan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Beberapa teori yang sering dipergunakan pada studi kinerja Sumber Daya Manusia antara lain ialah teori motivasi, teori kepuasan kerja, dan teori manajemen kinerja. Teori-teori ini memberikan pemahaman tentang bagaimana kinerja bisa ditingkatkan melalui berbagai pendekatan manajerial.

Laloan (2024) Dalam praktiknya, organisasi sering kali mengukur kinerja Sumber Daya Manusia melalui berbagai metode, seperti penilaian berbasis kompetensi, Key Performance Indicators (KPI), serta sistem manajemen kinerja berbasis tujuan. Penggunaan metode yang tepat dalam menilai kinerja akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi peningkatan kinerja.

Di luar faktor yang melekat pada individu, kinerja Sumber Daya Manusia tidak bisa dilepaskan dari dinamika interaksi kolektif dalam tim serta kondisi lingkungan kerja yang mengitarinya. Ketika Sumber Daya Manusia beroperasi dalam atmosfer kerja yang kondusif, maka dorongan motivasi dan tingkat loyalitas terhadap peran yang diemban akan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, tanggung jawab manajerial terletak pada upaya merancang dan menghadirkan iklim kerja yang positif serta berdaya dukung tinggi bagi keberhasilan Sumber Daya Manusia.

Lebih jauh lagi, kinerja Sumber Daya Manusia menempati posisi krusial dalam menjamin kesinambungan dan keberlanjutan organisasi. Pemahaman mendalam mengenai hakikat, indikator, serta determinan yang memengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia memberikan landasan strategis bagi organisasi untuk merumuskan kebijakan yang terarah dalam rangka mengoptimalkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

### **2.1.1 Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia**

Mulyadi (2020) menyatakan jika kinerja Sumber Daya Manusia termasuk keluaran kerja yang diperoleh seorang individu ketika menjalankan mandat tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan organisasi. Definisi tersebut menegaskan peran keterampilan, pengetahuan, serta motivasi sebagai instrumen utama dalam pencapaian target yang telah dirumuskan.

Sementara itu, Bernardin dan Russell (2013) mengemukakan jika kinerja Sumber Daya Manusia ialah realisasi capaian kerja yang dikaitkan dengan dimensi efektivitas dan efisiensi dalam suatu entitas organisasi. Efektivitas mencerminkan tingkat ketercapaian tujuan kerja, sedangkan efisiensi menitikberatkan pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya dalam proses menuju tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja Sumber Daya Manusia termasuk sejauh mana seorang individu mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Mahardika (2020) Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2012) menjelaskan jika kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yakni individu (kemampuan, keterampilan, dan motivasi), pekerjaan (kompleksitas tugas, alat yang tersedia), dan organisasi (struktur, budaya, dan sistem penghargaan). Ketiga faktor ini saling berkaitan dalam menentukan hasil kerja Sumber Daya Manusia.

Dalam perspektif psikologi kerja, kinerja Sumber Daya Manusia juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, seperti kepuasan kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, dan stres kerja. Faktor-faktor ini bisa memengaruhi motivasi dan produktivitas individu dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan beragam definisi yang telah dikemukakan, kinerja Sumber Daya Manusia pada hakikatnya merepresentasikan keluaran yang terbentuk melalui integrasi antara kapasitas personal, kondisi lingkungan kerja, serta perangkat kebijakan dan sistem yang dijalankan oleh organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia hanya bisa dicapai apabila organisasi secara konsisten memberikan perhatian serius terhadap ketiga dimensi tersebut secara simultan dan berkesinambungan.

### **2.1.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator kinerja Sumber Daya Manusia bisa dipahami sebagai seperangkat tolok ukur yang berfungsi menilai tingkat keberhasilan seorang individu dalam merealisasikan sasaran yang telah dirumuskan oleh organisasi. Pengukuran ini tidak hanya menekankan pada hasil yang dicapai, melainkan juga pada bagaimana proses penyelesaian pekerjaan dijalankan sesuai standar yang berlaku. Secara umum, terdapat beberapa dimensi pokok yang sering dijadikan acuan dalam mengevaluasi kinerja Sumber Daya Manusia, yakni:

#### **1. Kuantitas Kerja**

Termasuk aspek yang berhubungan dengan volume pekerjaan yang bisa diselesaikan dalam rentang waktu tertentu. Dimensi ini umumnya dinilai

melalui jumlah keluaran (output) yang dihasilkan, misalnya banyaknya produk yang diproduksi ataupun jumlah tugas yang berhasil dituntaskan.

## 2. Kualitas Kerja

Berkaitan dengan tingkat ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan. Kualitas kerja bisa mencerminkan profesionalisme dan keahlian Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya.

## 3. Ketepatan Waktu

Merefleksikan kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batasan temporal yang telah ditentukan. Dimensi ini dianggap krusial terutama dalam konteks industri yang menuntut efisiensi dan produktivitas tinggi.

## 4. Kepuasan Pelanggan

Dalam beberapa pekerjaan, kinerja Sumber Daya Manusia juga dinilai berdasarkan kepuasan pelanggan terhadap layanan ataupun produk yang diberikan. Indikator ini relevan terutama dalam sektor jasa.

## 5. Kreativitas dan Inovasi

Kemampuan Sumber Daya Manusia dalam memberikan ide baru dan solusi kreatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja juga menjadi indikator kinerja.

## 6. Komitmen terhadap Organisasi

Memperlihatkan sejauh mana seorang Sumber Daya Manusia memiliki loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Sumber Daya Manusia yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih produktif dan bertahan lebih lama dalam organisasi.

### 2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia

Melinda (2024) Kinerja Sumber Daya Manusia termasuk suatu capaian yang tidak berdiri sendiri, melainkan termasuk hasil interaksi dari berbagai determinan internal ataupun eksternal yang melekat pada individu serta lingkungannya. Berbagai dimensi yang berperan dalam membentuk kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia bisa diuraikan secara komprehensif sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keterampilan

Sumber Daya Manusia yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Pelatihan dan pengembangan keterampilan bisa membantu meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tugasnya.

2. Motivasi Kerja

Motivasi berperan penting dalam menentukan sejauh mana seorang Sumber Daya Manusia bersedia untuk berusaha mencapai hasil yang optimal. Motivasi bisa dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik seperti penghargaan dan insentif.

3. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan yang dialami Sumber Daya Manusia terhadap pekerjaannya terbukti berkorelasi positif dengan produktivitas kerja. Individu yang merasa terpenuhi secara emosional dan profesional cenderung memperlihatkan Kinerja Sumber Daya Manusia yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami ketidakpuasan.

4. Lingkungan Kerja

Iklim kerja yang kondusif, meliputi ketersediaan fasilitas, kualitas interaksi antar kolega, serta kultur organisasi, menjadi unsur penting yang menentukan kenyamanan dan efektivitas kerja. Faktor-faktor tersebut berimplikasi langsung pada produktivitas serta stabilitas Kinerja Sumber Daya Manusia.



## 5. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta umpan balik yang konstruktif bisa meningkatkan semangat kerja Sumber Daya Manusia.

## 6. Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Mekanisme pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, bonus, ataupun penghargaan non-finansial memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja. Insentif yang tepat berfungsi sebagai stimulus yang mendorong Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan intensitas kerja dan kinerjanya.

## 7. Beban Kerja

Beban Kerja Proporsi pekerjaan yang tidak seimbang baik terlalu berlebihan ataupun terlalu ringan bisa mengakibatkan penurunan efektivitas kerja. Oleh karena itu, distribusi beban yang proporsional menjadi strategi krusial dalam menjaga konsistensi Kinerja Sumber Daya Manusia.

## 8. Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance)

Kemampuan individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan kehidupan personal turut menentukan kualitas kinerjanya. Sumber Daya Manusia yang memiliki harmoni antara pekerjaan dan aspek personal cenderung lebih fokus, stabil, dan produktif.

Dengan memahami serta mengelola determinan tersebut secara strategis, organisasi bisa membentuk ekosistem kerja yang mendukung, sehingga peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia bisa tercapai secara berkelanjutan.

## 2.2. Motivasi Religius

Mulya (2023) Motivasi religius termasuk dorongan internal yang berasal dari keyakinan dan nilai-nilai keagamaan seseorang dalam menjalankan suatu tindakan. Dalam konteks kehidupan sehari-hari, motivasi religius menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku individu, baik dalam ranah pribadi, sosial, ataupun profesional. Motivasi ini sering dikaitkan dengan komitmen seseorang terhadap ajaran agama yang dianutnya.

Paais (2020) Motivasi religius bisa berperan sebagai pendorong seseorang untuk bertindak dengan penuh dedikasi, kejujuran, dan integritas dalam berbagai aspek kehidupan. Individu yang memiliki motivasi religius yang kuat cenderung menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai pedoman utama dalam bekerja, berinteraksi dengan sesama, dan mengambil keputusan penting dalam kehidupannya.

Apabila ditinjau melalui kerangka psikologis, motivasi religius secara umum dipilah ke dalam dua ranah utama, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Bentuk motivasi yang bersifat intrinsik mengacu pada daya penggerak internal individu yang berlandaskan pada keyakinan mendasar jika mengamalkan ajaran agama termasuk kewajiban moral sekaligus tuntutan spiritual yang harus dipenuhi. Sementara itu, motivasi ekstrinsik lebih berkaitan dengan faktor luar, seperti penghargaan sosial ataupun manfaat material yang diperoleh dari menjalankan aktivitas keagamaan.

Ramadani (2024) Berbagai penelitian memperlihatkan jika motivasi religius berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis seseorang. Individu yang memiliki orientasi religius yang kuat cenderung merasa lebih tenang, memiliki ketahanan mental yang lebih baik, serta lebih mampu mengatasi stres dan tekanan hidup. Hal ini disebabkan oleh keyakinan jika Tuhan memiliki rencana terbaik bagi setiap individu.

Selain itu, motivasi religius juga berpengaruh terhadap etos kerja dan produktivitas seseorang. Sumber Daya Manusia ataupun individu yang memiliki komitmen religius yang tinggi sering kali memperlihatkan sikap kerja yang lebih disiplin, jujur, dan bertanggung jawab. Hal ini sejalan dengan ajaran berbagai agama yang menekankan pentingnya bekerja dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab.

Secara umum, motivasi religius tidak hanya berfungsi sebagai sumber kekuatan dalam menghadapi tantangan hidup, tetapi juga sebagai pedoman dalam menjalani kehidupan yang lebih bermakna dan berorientasi pada nilai-nilai kebaikan.

### **2.2.1 Pengertian Motivasi Religius**

Motivasi religius termasuk dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk bertindak berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Motivasi ini bisa mempengaruhi cara seseorang berpikir, bertindak, serta mengambil keputusan dalam kehidupan sehari-hari.



Menurut Pargament (1997), motivasi religius ialah suatu dorongan psikologis yang berasal dari keyakinan spiritual seseorang dalam menghadapi permasalahan hidup. Motivasi ini bisa membantu individu dalam mengatasi berbagai tantangan dan meningkatkan kesejahteraan emosionalnya.

Secara konseptual, motivasi religius sering dikaitkan dengan aspek spiritualitas yang mendorong seseorang untuk menjalankan ajaran agamanya dengan penuh kesadaran dan komitmen. Dalam konteks ini, seseorang yang memiliki motivasi religius yang tinggi cenderung menjadikan ibadah dan perbuatan baik sebagai prioritas utama dalam hidupnya.

Teori motivasi religius juga menekankan jika individu yang memiliki dorongan spiritual yang kuat akan lebih termotivasi untuk bertindak secara moral dan etis. Hal ini dikarenakan agama sering kali mengajarkan nilai-nilai kebajikan, seperti kejujuran, empati, dan kerja keras.

Dalam konteks organisasi dan dunia kerja, motivasi religius sering dikaitkan dengan peningkatan etos kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Sumber Daya Manusia yang memiliki motivasi religius cenderung lebih bertanggung jawab dan berdedikasi dalam menjalankan tugasnya karena mereka meyakini jika bekerja juga termasuk bagian dari ibadah.

Dengan demikian, motivasi religius bisa menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam membentuk perilaku individu, baik dalam aspek pribadi, sosial, ataupun profesional. Motivasi ini tidak hanya berfungsi sebagai sumber inspirasi, tetapi juga sebagai panduan dalam menjalani kehidupan yang lebih bermakna.

### **2.2.2 Indikator Motivasi Religius**

Indikator motivasi religius bisa diidentifikasi melalui beberapa aspek utama, antara lain:

#### **1. Frekuensi Ibadah**

Seberapa sering seseorang menjalankan ritual ibadah sesuai dengan keyakinannya, seperti sholat bagi umat Muslim, misa bagi umat Kristen, ataupun meditasi bagi umat Buddha.

## **2. Kepatuhan terhadap Ajaran Agama**

Tingkat kepatuhan individu dalam menjalankan nilai-nilai yang diajarkan dalam agamanya, termasuk dalam kehidupan sosial dan profesional.

## **3. Komitmen Religius**

Seberapa kuat keyakinan seseorang terhadap ajaran agamanya dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi keputusan serta perilakunya sehari-hari.

## **4. Kepedulian Sosial**

Motivasi religius sering dikaitkan dengan kepedulian terhadap sesama, seperti keterlibatan dalam kegiatan amal ataupun kepedulian terhadap lingkungan sekitar.

## **5. Pengendalian Diri**

Kemampuan individu dalam mengendalikan emosi dan tindakannya berdasarkan nilai-nilai spiritual yang diyakininya.

## **6. Makna Hidup**

Sejauh mana seseorang merasakan jika hidupnya memiliki tujuan yang lebih besar yang dikaitkan dengan keyakinan religiusnya.

### **2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Religius**

Reni (2024) Terdapat berbagai faktor yang bisa mempengaruhi tingkat motivasi religius seseorang. Beberapa di antaranya ialah:

#### **1. Pendidikan Agama**

Individu yang mendapatkan pendidikan agama sejak dini cenderung memiliki motivasi religius yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang kurang mendapatkan pemahaman agama.

## **2. Lingkungan Keluarga**

Pola asuh dan nilai-nilai yang ditanamkan dalam keluarga sangat berpengaruh terhadap tingkat motivasi religius seseorang.

## **3. Lingkungan Sosial**

Faktor eksternal seperti pergaulan, komunitas keagamaan, dan tempat tinggal bisa mempengaruhi sejauh mana seseorang berpegang teguh pada nilai-nilai agama.

## **4. Pengalaman Pribadi**

Pengalaman hidup, seperti menghadapi kesulitan ataupun mendapatkan pertolongan dalam situasi sulit, bisa meningkatkan motivasi religius seseorang.

## **5. Tokoh Agama dan Pemimpin Spiritual**

Kehadiran sosok panutan dalam agama bisa memberikan inspirasi dan dorongan bagi seseorang untuk lebih mendalami ajaran agamanya.

## **6. Media dan Teknologi**

Informasi yang diperoleh dari media, baik melalui buku, televisi, ataupun internet, bisa mempengaruhi pandangan seseorang terhadap agama dan meningkatkan ataupun menurunkan motivasi religiusnya.

## **7. Tantangan Hidup**

Seseorang yang menghadapi cobaan berat dalam hidupnya sering kali mencari dukungan spiritual yang lebih kuat, sehingga meningkatkan motivasi religiusnya.

## **8. Kesejahteraan Psikologis**

Individu yang merasa damai dan bahagia dengan kehidupannya cenderung memiliki motivasi religius yang lebih stabil dibandingkan dengan mereka yang sedang mengalami krisis emosional.

Dengan memahami faktor-faktor ini, individu ataupun organisasi bisa mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi religius sebagai bagian dari pengembangan diri dan peningkatan kualitas hidup secara keseluruhan.

## **2.3. Pengalaman Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja**

Reni (2024) Pengalaman kerja termasuk akumulasi dari berbagai keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang diperoleh individu selama menjalani aktivitas pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Pengalaman kerja mencerminkan sejauh mana seseorang telah menghadapi berbagai situasi di tempat kerja dan bagaimana mereka mengembangkan kompetensi profesional mereka. Pengalaman ini bisa diperoleh dari pekerjaan formal ataupun nonformal, seperti magang, kerja paruh waktu, dan proyek independen yang relevan dengan bidang pekerjaan tertentu.

Menurut Robbins dan Judge (2018), pengalaman kerja bisa diartikan sebagai proses pembelajaran yang terjadi selama seseorang bekerja dalam suatu organisasi ataupun industri. Proses ini mencakup pembelajaran tentang sistem kerja, budaya organisasi, serta keterampilan teknis dan nonteknis yang diperlukan dalam pekerjaan. Seiring bertambahnya pengalaman, individu cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif.

Reni (2024) Selain itu, pengalaman kerja juga dikaitkan dengan pengembangan keterampilan interpersonal dan adaptasi terhadap lingkungan kerja yang dinamis. Seorang Sumber Daya Manusia yang memiliki pengalaman kerja yang luas cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi, bekerja dalam tim, serta berkomunikasi dengan berbagai pihak. Hal ini penting karena sebagian besar pekerjaan modern menuntut kerja sama tim dan interaksi yang baik antara rekan kerja, atasan, dan klien.

Lebih lanjut, pengalaman kerja juga berperan dalam meningkatkan daya saing individu di pasar tenaga kerja. Calon Sumber Daya Manusia yang memiliki pengalaman kerja yang relevan biasanya lebih diutamakan oleh perusahaan dibandingkan dengan mereka yang belum memiliki pengalaman. Hal ini disebabkan oleh anggapan jika individu dengan pengalaman kerja telah memiliki pemahaman

tentang dunia kerja dan tidak memerlukan banyak waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan baru.

Reni (2024) Dari perspektif psikologi kerja, pengalaman kerja juga berhubungan dengan tingkat kepuasan dan motivasi dalam bekerja. Seseorang yang memiliki pengalaman kerja yang cukup cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya, sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja dan mengurangi tingkat stres. Pengalaman yang beragam juga memungkinkan seseorang untuk lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah serta mengambil keputusan yang lebih baik dalam situasi yang kompleks.

Dengan demikian, pengalaman kerja termasuk faktor penting dalam pengembangan karier seseorang. Semakin banyak pengalaman yang diperoleh, semakin besar pula kemungkinan individu untuk mendapatkan kesempatan kerja yang lebih baik, memperoleh promosi, serta mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja.

### **2.3.2 Indikator Pengalaman Kerja**

Indikator pengalaman kerja mencerminkan aspek-aspek yang bisa dipergunakan untuk mengukur sejauh mana seseorang telah memperoleh pengalaman di dunia kerja. Beberapa indikator yang umum dipergunakan antara lain:

- 1. Lama bekerja**

Durasi ataupun jumlah tahun seseorang telah bekerja dalam suatu industri ataupun perusahaan.

- 2. Jenis pekerjaan yang pernah dilakukan**

Beragamnya tugas ataupun peran yang telah diemban selama bekerja.

- 3. Tingkat tanggung jawab**

Besarnya tanggung jawab yang diberikan selama bekerja, termasuk kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

#### 4. **Kompetensi yang diperoleh**

Keterampilan teknis ataupun nonteknis yang berkembang selama pengalaman kerja berlangsung.

#### 5. **Adaptasi terhadap perubahan**

Kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis.

#### 6. **Pengalaman dalam menyelesaikan tantangan kerja**

Seberapa sering seseorang menghadapi tantangan dalam pekerjaannya dan bagaimana cara mereka menyelesaikannya.

#### 7. **Jaringan profesional yang terbentuk**

Relasi yang dibangun selama bekerja yang bisa bermanfaat bagi pengembangan karier di masa depan.

### 2.3.3 **Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkontribusi dalam proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi di dunia kerja. Faktor-faktor ini bisa berasal dari individu itu sendiri ataupun lingkungan tempat kerja Adriyanto (2021)

**pendidikan dan pelatihan** memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman kerja seseorang. Seseorang yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya cenderung lebih cepat beradaptasi dan memahami tugas yang diberikan. Selain itu, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan juga bisa memperkaya pengalaman kerja dengan menambahkan keterampilan baru.

**jenis dan kompleksitas pekerjaan** juga mempengaruhi pengalaman kerja. Pekerjaan yang menuntut keterampilan teknis yang tinggi ataupun membutuhkan penyelesaian masalah yang kompleks cenderung memberikan pengalaman yang lebih berharga dibandingkan pekerjaan yang bersifat rutin dan monoton. Semakin banyak tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan, semakin berkembang pula kemampuan individu dalam menyelesaikan masalah.



**lingkungan kerja dan budaya organisasi** memiliki dampak signifikan terhadap pengalaman kerja seseorang. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang mendukung, seperti adanya komunikasi yang baik, sistem mentoring, dan kesempatan untuk belajar dari rekan kerja, akan mempercepat perkembangan pengalaman kerja seseorang. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung bisa menghambat perkembangan individu.

**kesempatan promosi dan rotasi pekerjaan** juga menjadi faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Sumber Daya Manusia yang diberikan kesempatan untuk naik jabatan ataupun mencoba berbagai posisi dalam perusahaan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih luas. Rotasi pekerjaan memungkinkan seseorang untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif mengenai berbagai aspek dalam industri tertentu.

**motivasi dan minat individu terhadap pekerjaan** sangat menentukan seberapa cepat seseorang memperoleh pengalaman kerja yang berharga. Individu yang memiliki motivasi tinggi untuk belajar dan berkembang akan lebih proaktif dalam mencari pengalaman baru, baik melalui pelatihan, proyek tambahan, ataupun interaksi dengan profesional lain dalam bidang yang sama.

**dukungan dari atasan dan rekan kerja** juga berpengaruh terhadap pengalaman kerja. Atasan yang memberikan arahan, umpan balik konstruktif, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan akan mempercepat proses pembelajaran seseorang di tempat kerja. Demikian pula, kolaborasi dengan rekan kerja bisa memperkaya pengalaman dengan berbagai perspektif yang berbeda.

**teknologi dan perkembangan industri** turut berkontribusi dalam membentuk pengalaman kerja seseorang. Dalam era digital, kemajuan teknologi telah mengubah cara kerja di berbagai sektor. Sumber Daya Manusia yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh pengalaman yang lebih luas dibandingkan mereka yang kurang responsif terhadap perubahan teknologi.

**pengalaman kerja sebelumnya dan relevansinya** dengan pekerjaan saat ini juga menentukan seberapa cepat seseorang bisa berkembang dalam dunia kerja. Seseorang yang memiliki pengalaman di bidang yang sama ataupun yang relevan akan



lebih mudah menyesuaikan diri dengan tantangan baru dibandingkan mereka yang harus memulai dari awal dalam bidang yang berbeda.

Secara keseluruhan, pengalaman kerja termasuk hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan. Kombinasi antara faktor individu dan lingkungan kerja akan menentukan seberapa cepat seseorang bisa memperoleh pengalaman yang berharga dan berkembang dalam karier profesionalnya.

## **2.4. Komitmen Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Konsep komitmen organisasi dipahami sebagai suatu bentuk keterikatan batiniah yang mencakup dimensi afektif, proses identifikasi diri, serta partisipasi aktif individu terhadap institusi tempat ia menjalankan peran kerjanya. Meyer dan Allen (2020) menegaskan jika komitmen organisasi termasuk sebuah konstruksi psikologis yang berfungsi sebagai ikatan antara individu dengan organisasi, sehingga ikatan tersebut memengaruhi pilihan rasional ataupun emosional seseorang untuk terus mempertahankan keberadaannya dalam organisasi.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2021) mengartikulasikan komitmen organisasi sebagai dorongan dalam diri Sumber Daya Manusia untuk tetap menjadi anggota organisasi sekaligus memperlihatkan kontribusi yang konsisten terhadap pencapaian sasaran kolektif organisasi. Komitmen ini mencerminkan loyalitas serta rasa memiliki individu terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasi, yakni:

1. Affective Commitment (Komitmen Afektif) – Sumber Daya Manusia memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dan tetap bertahan karena mereka ingin.
2. Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan) – Sumber Daya Manusia bertahan di organisasi karena adanya pertimbangan biaya ataupun konsekuensi yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi.
3. Normative Commitment (Komitmen Normatif) – Sumber Daya Manusia merasa berkewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena adanya norma ataupun loyalitas yang telah terbentuk.

Ketiga komponen ini memberikan perspektif yang lebih luas mengenai alasan individu tetap bertahan dalam organisasi.

#### **2.4.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi bisa diukur dengan beberapa indikator. Menurut Mowday, Steers, dan Porter (2019), beberapa indikator utama komitmen organisasi meliputi:

1. Kesetiaan terhadap Organisasi

Sejauh mana individu memiliki loyalitas terhadap organisasi dan berusaha untuk memajukannya.

2. Kesiediaan untuk Bekerja Keras

Sumber Daya Manusia memperlihatkan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Identifikasi terhadap Nilai dan Tujuan Organisasi

Individu merasa selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.

4. Keinginan untuk Bertahan dalam Organisasi

Kesiediaan individu untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.

5. Keterlibatan dalam Aktivitas Organisasi

Tingkat partisipasi individu dalam berbagai kegiatan organisasi di luar tugas pokoknya.

Indikator-indikator ini mencerminkan sejauh mana seorang individu memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dan bersedia memberikan kontribusi terbaik.

#### **2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal ataupun eksternal. Menurut Mathieu dan Zajac (2020), beberapa faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi ialah:

## 1. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki individu termasuk determinan penting dalam membentuk komitmen terhadap organisasi. Pekerja yang merasakan kepuasan tinggi biasanya memperlihatkan loyalitas serta keterikatan yang lebih kuat pada institusi tempatnya bekerja. Kondisi tersebut tercermin melalui terciptanya iklim kerja yang kondusif, adanya jaminan kesejahteraan yang memadai, serta terjalinnya relasi interpersonal yang harmonis antara karyawan dengan rekan sejawat ataupun pimpinan.

## 2. Kepemimpinan dalam Organisasi

Gaya kepemimpinan yang suportif dan inspiratif bisa meningkatkan komitmen Sumber Daya Manusia. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dukungan, dan arahan yang jelas akan mendorong keterikatan Sumber Daya Manusia terhadap organisasi.

## 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat, seperti keterbukaan, kerja sama tim, dan inovasi, bisa meningkatkan keterikatan emosional Sumber Daya Manusia terhadap organisasi.

## 4. Kesempatan Pengembangan Karier

Organisasi yang memberikan peluang pengembangan karier, pelatihan, serta jenjang promosi yang jelas akan meningkatkan komitmen Sumber Daya Manusia terhadap perusahaan.

## 5. Kompensasi dan Insentif

Gaji yang kompetitif, tunjangan yang memadai, serta sistem insentif yang adil bisa memotivasi Sumber Daya Manusia untuk tetap bekerja dalam organisasi.

## 6. Hubungan dengan Rekan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan yang baik antar Sumber Daya Manusia bisa meningkatkan kenyamanan serta rasa memiliki terhadap organisasi.

## 7. Tingkat Stres dan Beban Kerja

Tingkat stres yang tinggi akibat beban kerja yang berlebihan bisa menurunkan komitmen Sumber Daya Manusia terhadap organisasi. Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen.

### 2.5 Hubungan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Pengalaman kerja sering kali menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kompetensi dan efektivitas seseorang dalam bekerja. Studi yang dijalankan oleh Dweck et al. (2023) memperlihatkan jika pengalaman kerja yang lebih lama memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan problem-solving yang lebih baik, yang berdampak langsung pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.

Tingkat pengalaman kerja yang dimiliki seseorang terbukti memberikan pengaruh signifikan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Bargh & Gollwitzer (2023) menegaskan jika individu yang telah melewati proses kerja dengan cakupan pengalaman yang luas memperlihatkan kecenderungan lebih tangkas dalam mengidentifikasi pola permasalahan, menilai alternatif penyelesaian, serta menerapkan strategi yang lebih efektif di lingkungan kerja. Kondisi tersebut tidak terlepas dari akumulasi pengetahuan praktis dan keterampilan profesional yang diperoleh melalui berbagai dinamika situasi kerja yang telah dialami sebelumnya.

Selain itu, penelitian oleh Elliot & Covington (2001) menegaskan jika pengalaman kerja yang lebih lama meningkatkan rasa percaya diri dan kemandirian dalam menjalankan tugas. Sumber Daya Manusia dengan pengalaman yang kaya lebih mampu menangani tekanan kerja dengan baik dan memiliki produktivitas yang lebih stabil dibandingkan dengan Sumber Daya Manusia yang masih dalam tahap awal karirnya.

**H1: Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

### 2.6 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Komitmen organisasi sering kali dianggap sebagai faktor krusial dalam mendorong kinerja optimal dari Sumber Daya Manusia. Studi oleh Meyer & Allen (2021) menjelaskan jika individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi

cenderung memiliki loyalitas dan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang secara langsung memengaruhi dedikasi mereka dalam menyelesaikan tugas.

Komitmen organisasi yang tinggi juga berkaitan erat dengan peningkatan motivasi kerja. Menurut penelitian oleh Lambert et al. (2022), karyawan yang merasa terikat dengan organisasi lebih mungkin memperlihatkan perilaku kerja ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta menjaga kualitas pekerjaan secara konsisten. Hal ini menjadi bukti jika komitmen organisasi bukan hanya aspek psikologis, tetapi juga memiliki implikasi nyata terhadap produktivitas dan efektivitas kerja.

Lebih lanjut, studi oleh Colquitt et al. (2023) menekankan jika komitmen afektif yakni rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi bisa meningkatkan ketahanan kerja (work resilience), mengurangi keinginan untuk keluar dari pekerjaan, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai fondasi psikologis yang memperkuat kinerja sumber daya manusia dalam jangka panjang.

## **H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

### **2.7 Hubungan Motivasi Religius dapat Memoderasi Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja sumber daya manusia secara umum telah banyak dibuktikan sebagai hubungan yang positif. Namun, dalam dunia kerja yang kompleks dan dinamis, tidak semua individu dengan pengalaman kerja tinggi secara otomatis memperlihatkan kinerja optimal. Perbedaan ini bisa disebabkan oleh adanya faktor internal seperti motivasi kerja, salah satunya ialah motivasi religius. Motivasi religius mencerminkan dorongan spiritual seseorang dalam bekerja, yang bisa memperkuat nilai-nilai etika, integritas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas (Hasibuan, 2021). Dengan demikian, ketika seseorang memiliki pengalaman kerja yang tinggi dan disertai dengan motivasi religius yang kuat, kinerja yang dihasilkan bisa lebih maksimal.



Motivasi religius sebagai variabel moderasi berperan penting dalam memperkuat ataupun memperlemah pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja. Individu dengan tingkat religiusitas tinggi cenderung memaknai pengalaman kerja bukan hanya sebagai akumulasi keterampilan teknis, melainkan sebagai bentuk pengabdian dan ibadah. Menurut Syihabuddin & Azizah (2022), pekerja dengan motivasi religius yang tinggi lebih berorientasi pada pencapaian yang tidak hanya bersifat duniawi, tetapi juga ukhrawi. Oleh karena itu, dalam situasi yang sama, dua individu dengan pengalaman kerja yang serupa bisa memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda apabila tingkat motivasi religiusnya berbeda pula.

Lebih lanjut, individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian dari ibadah cenderung memiliki komitmen moral yang lebih kuat untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Mereka juga lebih tahan terhadap tekanan kerja, karena memiliki landasan spiritual yang menstabilkan emosi dan pikiran. Ketika pengalaman kerja digabungkan dengan nilai religius yang kuat, maka orientasi kerja menjadi lebih holistik. Seperti dikemukakan oleh Wahyuni (2020), motivasi religius tidak hanya menggerakkan individu untuk bekerja keras, tetapi juga menjaga kualitas kerja melalui niat dan perilaku yang sesuai dengan ajaran agama. Dalam konteks ini, motivasi religius bertindak sebagai pendorong internal yang meningkatkan efektivitas pengalaman kerja dalam mendorong kinerja.

Selain itu, motivasi religius juga mendorong individu untuk bekerja secara konsisten meskipun dihadapkan pada kondisi kerja yang menantang. Sebagai contoh, seseorang yang telah memiliki pengalaman luas dalam bidang tertentu, dan disertai dengan keyakinan jika bekerja ialah bentuk amanah dari Tuhan, akan lebih gigih dan tekun dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian oleh Mufidah & Prasetyo (2023) menyatakan jika pekerja dengan motivasi religius cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih stabil, karena didorong oleh prinsip spiritual yang kuat, bukan sekadar faktor

eksternal seperti upah ataupun tekanan atasan. Artinya, kombinasi antara pengalaman kerja dan motivasi religius menjadi faktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja SDM.

Berdasarkan uraian tersebut, bisa disimpulkan jika motivasi religius memiliki peran penting sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja sumber daya manusia. Tanpa motivasi religius, pengalaman kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal. Namun, ketika pengalaman kerja yang tinggi diperkuat dengan motivasi religius yang mendalam, maka kinerja cenderung lebih tinggi, konsisten, dan beretika. Oleh karena itu, dalam kerangka penelitian ini, motivasi religius diuji sebagai variabel moderasi yang bisa memperkuat hubungan positif antara pengalaman kerja dan kinerja SDM.

**H3: Motivasi religius memoderasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya**

## **2.8. Hubungan Motivasi Religius dapat Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Komitmen organisasi termasuk faktor penting yang bisa mempengaruhi tingkat loyalitas dan motivasi kerja seseorang dalam suatu perusahaan. Studi yang dijalankan oleh Meyer & Allen (1997) membagi komitmen organisasi menjadi tiga aspek utama: komitmen afektif (emosional terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa tanggung jawab moral), dan komitmen berkelanjutan (kesadaran terhadap konsekuensi meninggalkan organisasi).

Penelitian oleh Elliot & Covington (2001) mengungkapkan jika Sumber Daya Manusia dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih berdedikasi dan memiliki performa kerja yang lebih stabil. Hal ini karena mereka merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi sehingga lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.



Temuan penelitian Dweck et al. (2023) mengindikasikan jika komitmen organisasi memiliki peranan signifikan dalam mendorong tingkat inovasi sekaligus kreativitas pada Sumber Daya Manusia. Apabila individu dalam organisasi memperoleh penghargaan yang layak serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap institusi, maka kecenderungan mereka untuk berpartisipasi secara optimal dalam pencapaian tujuan bersama akan semakin meningkat. Partisipasi tersebut tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas rutin, melainkan juga mencakup penciptaan gagasan inovatif yang berkontribusi terhadap penguatan daya saing perusahaan.

H4: Motivasi Religius bisa Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

## 2.9 Kerangka Pemikiran

Kajian ini didasarkan pada pemahaman jika penguatan kinerja sumber daya manusia (SDM) tidak bisa dilepaskan dari interaksi antara faktor internal ataupun eksternal dalam lingkup organisasi. Kinerja SDM sendiri dipandang sebagai tolok ukur utama yang mencerminkan efektivitas dan produktivitas tenaga kerja dalam suatu lembaga. Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia, capaian kinerja individu dipengaruhi oleh dimensi intrinsik seperti dorongan motivasi dan akumulasi pengalaman kerja serta dimensi ekstrinsik, di antaranya komitmen organisasi dan tingkat profesionalisme. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya mengintegrasikan kedua aspek tersebut dalam membangun model konseptual yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji bagaimana Motivasi Religius, Pengalaman Kerja, dan Komitmen Organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM.

Motivasi religius menjadi salah satu faktor yang bisa mendorong individu untuk bekerja dengan dedikasi dan integritas tinggi. Nilai-nilai spiritual dalam bekerja bisa meningkatkan disiplin, tanggung jawab, serta loyalitas Sumber Daya Manusia terhadap organisasi. Menurut penelitian terdahulu, motivasi religius bisa memperkuat etos kerja dan memberikan makna yang lebih dalam terhadap pekerjaan yang dijalankan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja SDM.

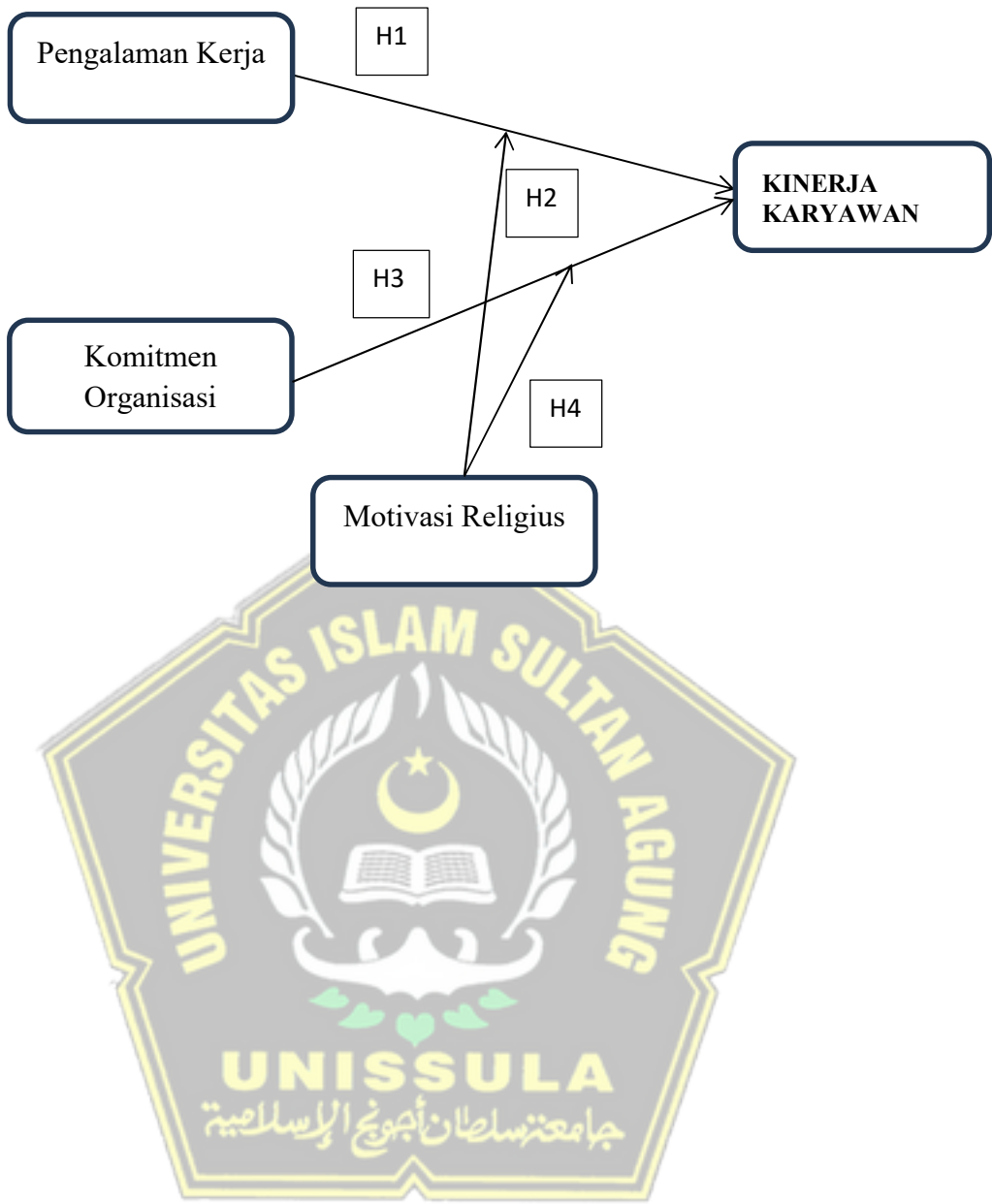
Selain itu, profesionalisme memiliki peran penting dalam membangun etika kerja yang baik. Profesionalisme mencakup keterampilan, tanggung jawab, serta sikap kerja yang sesuai dengan standar industri. Semakin tinggi tingkat profesionalisme seseorang,

semakin baik pula kinerjanya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian sebelumnya memperlihatkan jika profesionalisme tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Pengalaman kerja dipandang sebagai determinan penting yang memiliki pengaruh substansial terhadap kualitas kinerja Sumber Daya Manusia. Individu yang telah melalui perjalanan profesional dengan rentang pengalaman yang lebih panjang pada umumnya memperlihatkan kapasitas pemecahan masalah yang lebih terstruktur, kecepatan dalam mengambil keputusan yang lebih tinggi, serta fleksibilitas yang lebih kuat dalam menghadapi transformasi situasional. Temuan dari sejumlah riset sebelumnya menegaskan jika tenaga kerja dengan durasi pengalaman yang lebih lama cenderung menampilkan produktivitas yang unggul, sebab mereka telah akrab dengan ritme serta dinamika pekerjaan, sekaligus memiliki penguasaan manajemen kerja yang lebih sistematis.

Selanjutnya, komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel pengikat yang memperkuat keterhubungan antara Sumber Daya Manusia dan institusi tempat mereka bernaung. Tingkat komitmen yang tinggi mendorong individu untuk mengoptimalkan performa, menumbuhkan loyalitas yang berkesinambungan, serta menekan potensi terjadinya turnover Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian lain juga memperlihatkan jika Sumber Daya Manusia dengan komitmen organisasi yang kuat memiliki kecenderungan lebih besar untuk terdorong mencapai sasaran strategis perusahaan serta memperlihatkan performa kerja yang lebih maksimal. Oleh karena itu, sinergi antara motivasi religius, pengalaman kerja, dan komitmen organisasi diproyeksikan menjadi kombinasi yang signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi.

Model empirik penelitian



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan topik penelitian yang telah ditetapkan, pendekatan metodologis yang dipilih ialah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang dipergunakan termasuk dalam kategori explanatory research, yakni penelitian yang bertujuan menjelaskan serta menguji hubungan kausalitas antara variabel independen dan variabel dependen, dengan mempertimbangkan keberadaan variabel mediasi ataupun intervening sebagai faktor penghubung. Seluruh temuan penelitian disajikan melalui analisa berbasis data numerik dan prosedur statistik. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif termasuk suatu metode ilmiah yang dipergunakan untuk memperoleh data yang sah dengan tujuan menemukan, memverifikasi, serta mengembangkan pengetahuan sehingga bisa dimanfaatkan dalam memahami fenomena, menyelesaikan persoalan, ataupun mengantisipasi permasalahan pada bidang tertentu. Lebih jauh, penelitian kuantitatif berlandaskan paradigma positivistik yang berfokus pada pengkajian populasi ataupun sampel tertentu melalui instrumen penelitian yang terstandarisasi. Proses analisa pada studi ini mempergunakan pendekatan statistik dengan orientasi pada pembentukan dan pengujian hipotesis.

#### 3.2. Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

##### 3.2.1. Lokasi Penelitian

Salah satu perusahaan bidang *Food & Beverage* yang berada dikawasan industri SIER, Jln.Rungkut Industri, Surabaya, Jawa Timur

##### 3.2.2. Populasi

Populasi diartikan sebagai keseluruhan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek ataupun subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu, sebagaimana ditentukan oleh peneliti, untuk kemudian ditarik kesimpulan penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dipergunakan ialah seluruh karyawan pada perusahaan sektor Food & Beverage yang beroperasi di kawasan industri SIER, Jl. Rungkut Industri, Surabaya, Jawa Timur.

##### 3.2.3. Sampel

Menurut Sugiono, sampel ialah sebagian dari jumlah serta ciri yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiiyono, 2019). “Ukuran sampel yang layak pada studi ialah

antara 30 responden sampai dengan 500 responden''(Sugiiyono, 2019). Pada studi ini, pemilihan responden ditetapkan melalui pendekatan accidental sampling, yakni suatu metode penarikan sampel yang memberikan peluang partisipasi kepada setiap individu dalam populasi berdasarkan pertemuan yang terjadi secara tidak direncanakan. Dengan kata lain, siapa pun yang secara kebetulan berinteraksi langsung dengan peneliti, kemudian dianggap relevan serta sesuai untuk dijadikan sumber informasi, maka individu tersebut bisa dimasukkan sebagai bagian dari sampel penelitian. Walaupun purposive sampling memilih responden secara sengaja, peneliti tetap bisa mempergunakan rumus untuk menentukan jumlah minimum responden dari populasi yang memenuhi kriteria. Rumus Slovin ialah:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

- $n$  = jumlah sampel
- $N$  = jumlah populasi yang memenuhi kriteria
- $e$  = tingkat kesalahan (error tolerance)

$$\begin{aligned} n &= \frac{120}{1 + 120 \cdot (0,05)^2} \\ n &= \frac{120}{1 + 120 \cdot 0,0025} \\ n &= \frac{120}{1 + 0,3} \approx 92,3 \end{aligned}$$

Dibulatkan → **92 responden.**

### 3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber serta klasifikasi data menjadi komponen krusial pada studi yang memengaruhi pemilihan teknik pengumpulan data. Aspek ini berfungsi untuk memperoleh tanggapan responden melalui instrumen penelitian berupa kuesioner yang dirancang dalam bentuk pertanyaan, dengan tujuan menggali jawaban yang relevan terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Adapun kategori sumber data yang dipergunakan pada studi ini dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.3.1. Primer

Menurut Malhotra (2010), data primer termasuk informasi yang dihimpun secara langsung oleh peneliti dan disusun secara khusus untuk menjawab permasalahan penelitian yang tengah dikaji. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui



distribusi kuesioner kepada responden, sehingga peneliti bisa mengakses informasi empiris mengenai variabel-variabel yang menjadi fokus kajian. Peneliti mengumpulkan data primer dengan cara menyebarkan angket melalui *google form* untuk mengetahui tindakan selanjutnya dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti. Sumber data yang dipergunakan pada studi ini bersumber dari data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada karyawan di salah satu perusahaan food & beverage di Kawasan Industri SIER, Jln.Rungkut Industri, Surabaya, Jawa Timur

### **3.3.2. Sekunder**

Menurut Malhotra (2010), data sekunder bisa dipahami sebagai seperangkat informasi yang diperoleh bukan secara khusus untuk menjawab permasalahan penelitian yang sedang ditangani, melainkan dikumpulkan dengan tujuan lain di luar kepentingan penelitian tersebut. Dengan demikian, data sekunder dalam konteks penelitian ini termasuk data yang bersumber dari referensi tidak langsung yang telah tersedia sebelumnya, baik berupa buku literatur, artikel ilmiah, ataupun karya penelitian terdahulu seperti skripsi, tesis, disertasi, serta jurnal nasional ataupun internasional. Seluruh sumber tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan substantif dengan variabel penelitian yang sedang dikaji sehingga bisa dimanfaatkan sebagai landasan konseptual sekaligus bahan referensi yang mendukung analisa penelitian selanjutnya.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data didefinisikan sebagai seperangkat prosedur sistematis yang dipergunakan peneliti untuk memperoleh data ataupun informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian. Pada studi ini, terdapat dua jenis data yang dipergunakan, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui teknik penyebaran kuesioner kepada responden penelitian, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari sumber-sumber tidak langsung melalui studi kepustakaan. Pemilihan teknik pengumpulan data menjadi aspek yang sangat menentukan kualitas penelitian, sebab penggunaan metode yang tepat akan menghasilkan data yang sahih, relevan, dan memiliki tingkat akurasi tinggi. Pada penelitian ini, instrumen pengumpulan data primer dijalankan menggunakan kuesioner berbasis online melalui Google Form dengan skala Likert lima tingkat, yakni: sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.



3.4.1. Variabel Dependen

Berdasarkan pandangan Malhotra (2010), variabel dependen ataupun variabel terikat termasuk suatu konstruk penelitian yang berfungsi untuk mengukur sejauh mana perubahan ataupun pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen terhadap objek yang diuji. Dengan kata lain, variabel dependen berperan sebagai indikator yang mencerminkan dampak dari variabel bebas yang diujikan pada studi. Pada penelitian ini, variabel dependen yang dipilih ialah Kinerja Sumber Daya Manusia, yang dijadikan sebagai ukuran akhir dari pengaruh variabel-variabel independen yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.4.2. Variabel Independen

Malhotra menyatakan variabel independen ataupun variabel bebas ialah variabel alternatif yang dimanipulasi (yakni tingkat variabelvariabel ini diubah-ubah oleh peneliti) dan efeknya diukur serta dibandingkan.(Malhotra, 2010). Variabel nya ialah Motivasi Religius, Komitmen Organisasi Dan Pengalaman Kerja

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1 Definisi dan Indikator Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Motivasi Religius	Dorongan batin individu yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang memengaruhi perilaku kerja.	1. Ketaatan dalam menjalankan ibadah 2. Menjadikan pekerjaan sebagai ibadah 3. Etos kerja berdasarkan nilai agama 4. Kejujuran dalam bekerja 5. Menghindari perilaku tercela	Aulia (2023)  (Rahman et al., 2020)
2	Komitmen Organisasi	Tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi serta kesediaan untuk berkontribusi demi pencapaian tujuan organisasi.	1. Loyalitas terhadap organisasi 2. Kebanggaan menjadi bagian organisasi 3. Kesediaan berkorban demi organisasi 4. Keterlibatan dalam pencapaian tujuan	Farahdiban (2023)  Firman (2024)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
			5. Keselarasan nilai pribadi dan organisasi	
3	<b>Pengalaman Kerja</b>	Lamanya dan kualitas seseorang dalam menjalani pekerjaan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya.	1. Lama bekerja (dalam tahun) 2. Keanekaragaman tugas yang pernah diemban 3. Frekuensi pelatihan/peningkatan kompetensi 4. Tingkat adaptasi terhadap perubahan kerja 5. Kematangan dalam pengambilan keputusan kerja	Dweck et al. (2023)  Bargh & Gollwitzer (2023)  Elliot & Covington (2001)
4	<b>Kinerja SDM</b>	Hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan.	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kemampuan kerja sama tim 5. Inisiatif dan tanggung jawab	Fransisca, S. (2023)  Fitriadi (2022)

### 3.6. Metode Analisis

Prosedur analisa data pada dasarnya dimaknai sebagai mekanisme untuk menelusuri, menginterpretasikan, sekaligus mengorganisasi informasi secara sistematis berdasarkan temuan empiris yang diperoleh melalui data kuantitatif. Hasil dari pengolahan data tersebut selanjutnya dipergunakan sebagai dasar dalam menarik simpulan penelitian. Pada konteks penelitian ini, metode path analysis diaplikasikan melalui beberapa tahapan pengujian, meliputi uji t (pengujian parsial), koefisien determinasi (R-squared), serta analisa berbasis Partial Least Square (PLS). Tujuan mendasar dari penggunaan path analysis ialah menguraikan serta menguji baik pengaruh langsung ataupun pengaruh tidak langsung yang timbul dari kumpulan variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen).

### 3.6.1 Uji Parsial (Uji t)

Dalam pengujian hipotesis, signifikansi hubungan antarvariabel ditelaah dengan memanfaatkan uji t. Secara konseptual, t-test termasuk pendekatan pengujian dalam kerangka statistik parametrik. Ghazali (2012) serta Magdalena & Angela Krisanti (2019) menjelaskan jika uji t dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana kontribusi satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Uji ini mempergunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Keputusan diterimanya hipotesis nol ( $H_0$ ) ataupun hipotesis alternatif ( $H_1$ ) dijalankan dengan pedoman sebagai berikut:

1. Apabila nilai signifikansi melebihi 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini memperlihatkan variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kondisi ini menegaskan jika variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

### 3.6.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan sebagai indikator untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R^2$  berada pada rentang antara 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1, maka semakin kuat kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilainya mendekati 0, maka kontribusi penjelasan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin rendah. Menurut Hair et al., Ghazali & Latani (2012), serta Magdalena & Angela Krisanti (2019), interpretasi  $R^2$  bisa dikategorikan menjadi: 0,75 (model kuat), 0,50 (model moderat), dan 0,25 (model lemah). Hasil perhitungan PLS-R-Square memperlihatkan besarnya proporsi variasi konstruk yang mampu dijelaskan oleh model (Ghazali & Latani, 2015). Semakin tinggi nilai  $R^2$  yang diperoleh, semakin optimal pula kemampuan model prediktif ataupun model penelitian yang diajukan.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan variabel mediasi dijalankan mempergunakan pendekatan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi melalui SEM-PLS (Ghazali & Latani, 2015). Suatu variabel dinyatakan berfungsi sebagai mediator apabila nilai p-value  $\leq 0,05$ . Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian ini

meliputi: hipotesis ditolak jika  $t\text{-hitung} < 1,96$  ataupun nilai signifikansi  $> 0,05$ ; sebaliknya, hipotesis diterima apabila  $t\text{-hitung} > 1,96$  ataupun nilai signifikansi  $< 0,05$ .

### 3.7. Partial Least Square (PLS)

Menurut Jogiyanto (2007), Partial Least Square (PLS) termasuk metode analisa multivariat yang memungkinkan pengujian secara simultan antara beberapa variabel independen dan variabel dependen. PLS termasuk ke dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) yang difungsikan untuk mengatasi permasalahan pada data, khususnya ketika terdapat kompleksitas dalam regresi berganda. Sani (2018) menambahkan jika prosedur analisa PLS dijalankan melalui tiga tahap utama, yakni:

1. Analisa Outer Model (pengujian validitas dan reliabilitas instrumen).
2. Analisa Inner Model (pengujian hubungan struktural antarvariabel).
3. Pengujian hipotesis penelitian.

#### 3.7.1. Analisa Outer Model

Model pengukuran ataupun outer model dimanfaatkan sebagai perangkat evaluatif untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian memenuhi standar validitas dan reliabilitas. Dalam konteks ini, outer model berfungsi untuk memperlihatkan keterkaitan antara setiap indikator dengan variabel yang diwakilinya serta menentukan apakah data penelitian bisa dikategorikan sah ataupun tidak (Ghozali & Latani, 2015). Pengujian model pengukuran melalui pendekatan Multi Trait-Multi Method (MTMM) dijalankan dengan meninjau validitas konvergen dan validitas diskriminan, yang dirinci sebagai berikut:

1. Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen menitikberatkan pada kesesuaian indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, dengan pengujian berbasis pada korelasi antara skor indikator dan nilai konstruk laten. Tingkat keterkaitan ini ditunjukkan melalui outer loading yang telah distandardisasi. Instrumen penelitian dinyatakan sah apabila koefisien korelasi indikator terhadap konstruk melebihi angka 0,70. Namun, indikator dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50 juga bisa dikatakan memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, 2015). Pada pengembangan skala reflektif, toleransi nilai loading bisa diterima pada kisaran 0,50–0,60 (Ghozali, 2015).

2. Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Uji validitas diskriminan dipergunakan untuk menegaskan jika indikator reflektif lebih kuat berkorelasi dengan konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain, yang tercermin melalui hasil cross-loading. Jika nilai korelasi indikator terhadap konstruk utama lebih tinggi daripada pada konstruk lain, maka konstruk laten dianggap memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Menurut Ghozali & Latani (2015), validitas diskriminan juga bisa ditinjau melalui skor AVE, dan apabila nilainya melebihi 0,50 maka model dianggap layak.

### 3. Composite Reliability

Reliabilitas komposit bertujuan mengukur konsistensi internal alat ukur dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Pada pendekatan PLS-SEM, reliabilitas konstruk diuji mempergunakan dua parameter, yakni Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Nilai keduanya harus melampaui ambang batas 0,70 agar konstruk bisa dinyatakan reliabel (Ghozali & Latani, 2015).

#### 3.7.2. Analisa Inner Model

Analisa inner model ataupun model struktural dipergunakan untuk memprediksi hubungan kausal antarvariabel dalam kerangka penelitian. Evaluasi model struktural dijalankan dengan beberapa indikator utama, antara lain:

##### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  dimanfaatkan untuk menilai kekuatan prediksi variabel endogen oleh variabel eksogen.  $R^2$  sebesar 0,75 memperlihatkan prediksi kuat, 0,50 menandakan prediksi sedang, sedangkan 0,25 mencerminkan prediksi yang lemah (Ghozali & Latani, 2015).

##### 2. Predictive Relevance ( $Q^2$ )

Kelayakan model juga dilihat dari nilai Q-square predictive relevance. Apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0, maka model dianggap memiliki daya prediksi yang memadai; sebaliknya nilai  $\leq 0$  memperlihatkan lemahnya relevansi prediktif model (Ghozali & Latani, 2015).

##### 3. F-Square ( $f^2$ Effect Size)

Uji  $f^2$  mengukur besaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Cohen (2013), nilai  $f^2$  sebesar  $\geq 0,02$  hingga  $< 0,15$  dikategorikan sebagai efek kecil,  $\geq 0,15$  hingga  $< 0,35$  sebagai efek sedang, dan  $\geq 0,35$  sebagai efek besar.



### 3.7.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dijalankan melalui Moderated Regression Analysis (MRA) dengan pendekatan SEM-PLS (Ghozali & Latani, 2015). Pada studi ini, variabel satisfaction diuji sebagai mediator pada hubungan antara revisit intention dan word of mouth terhadap destination image. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila t-hitung  $> 1,96$  ataupun  $p\text{-value} \leq 0,05$ , sedangkan hipotesis ditolak bila t-hitung  $< 1,96$  ataupun  $p\text{-value} > 0,05$ .





BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Penelitian

Populasi pada penelitian ini ialah Karyawan di salah satu perusahaan *Food and Beverage* di Sentra Industri SIER Rungkut, Surabaya, adapun sampel penelitian ini terdiri dari karyawan yang terdapat di beberapa bagian seperti, Produksi, Packaging, Warehouse, Laboratorium, Administrasi, *Accounting Finance*, Teknik mekanik, Teknik listrik, HRD, *Security*. Berikut karatekristik responden penelitian :

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	78	65,0%
Perempuan	42	35,0%
Total	120	100%

Berdasarkan Tabel 4.1, bisa diketahui jika responden pada studi ini didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin laki-laki. Karyawan pada perusahaan Food and Beverage di Sentra SIER Rungkut Surabaya yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 78 orang ataupun 65,0% dari total responden. Sementara itu, karyawan berjenis kelamin perempuan berjumlah 42 orang ataupun 35,0%.

Hal ini memperlihatkan jika komposisi tenaga kerja di perusahaan Food and Beverage di Sentra SIER Rungkut Surabaya lebih banyak diisi oleh karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Dominasi laki-laki ini bisa disebabkan oleh karakteristik pekerjaan di industri F&B yang cenderung membutuhkan tenaga fisik lebih tinggi, jam kerja yang fleksibel namun panjang, serta kondisi lingkungan kerja yang menuntut mobilitas dan kecepatan tinggi.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SLTA	30	25,0%
Diploma (D3)	25	20,8%
Sarjana (S1)	58	48,3%
Magister (S2)	7	5,8%
Total	120	100%

Berdasarkan Tabel 4.2, bisa diketahui jika responden pada studi ini didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1). Karyawan pada perusahaan Food and Beverage di Sentra SIER Rungkut Surabaya dengan pendidikan terakhir SLTA berjumlah 30 responden ataupun 25,0%, dengan pendidikan terakhir Diploma (D3) berjumlah 25 responden ataupun 20,8%, dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) berjumlah 58 responden ataupun 48,3%, dan pendidikan terakhir Magister (S2) berjumlah 7 responden ataupun 5,8%.

Hal ini memperlihatkan jika sebagian besar karyawan di perusahaan Food and Beverage di Sentra SIER Rungkut Surabaya memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1), yang mencerminkan kebutuhan perusahaan terhadap tenaga kerja yang memiliki kualifikasi akademik cukup tinggi, sejalan dengan tuntutan kompetensi di industri F&B.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Nama Perusahaan

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Nama Divisi

Nama Divisi	Jumlah	Persentase
Produksi	28	23,3%
Packaging	18	15,0%
Warehouse	15	12,5%
Laboratorium	12	10,0%
Administrasi	10	8,3%
Accounting & Finance	8	6,7%
Teknik Mekanik	9	7,5%
Teknik Listrik	7	5,8%
HRD	6	5,0%
Security	7	5,8%
Total	120	100%

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, bisa diketahui jika responden pada studi ini termasuk karyawan dari salah satu perusahaan Food and Beverage yang beroperasi di kawasan Sentra Industri SIER Rungkut Surabaya. Responden terbanyak berasal dari divisi produksi sebanyak 28 responden ataupun 23,3%, diikuti oleh Divisi Packaging sebanyak 18 responden ataupun 15,0%, dan Divisi *Warehouse* sebanyak 15 responden ataupun 12,5%.

Jumlah responden paling sedikit berasal dari Divisi HRD yakni sebanyak 6 responden ataupun 5,0%. Hal ini memperlihatkan jika sebagian besar responden pada studi ini didominasi oleh karyawan yang bekerja di Divisi Produksi yang termasuk Divisi pada bagian pengolahan bahan baku hingga menjadi sebuah produk.

4.2 Statistik Deskriptif

Pada studi ini, proses penghitungan indeks dijalankan dengan pendekatan Three-Box-Method ataupun metode tiga kotak, yang berfungsi mengelompokkan hasil jawaban responden ke dalam tiga tingkatan sebagai acuan interpretasi nilai indeks. Kategori tersebut terdiri atas: rendah dengan rentang nilai indeks 20–46,6; sedang dengan interval 46,7–73,3; serta tinggi dengan skor 73,4–100. Selanjutnya, nilai indeks dihitung melalui penerapan formula matematis, yakni:

Nilai Indeks = ((%F1×1) + (%F2×2) + (%F3×3) + (%F4×4) + (%F5×5)) ÷ 5.

Dalam perumusan tersebut, F1 merepresentasikan jumlah responden yang memberikan jawaban “1”, F2 memperlihatkan frekuensi jawaban “2”, F3 menyatakan jumlah jawaban “3”, F4 menggambarkan frekuensi responden dengan pilihan “4”, dan F5 ialah banyaknya responden yang memilih “5”. Melalui prosedur ini, tingkat kecenderungan jawaban responden terhadap variabel penelitian bisa dipetakan secara sistematis. Hasil pengolahan data kuesioner yang diperoleh dari responden kemudian ditampilkan dalam bentuk tabel pada bagian berikut untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai temuan penelitian.

4.2.1 Pengalaman Kerja (X1)

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
Pengalaman bisa meningkatkan keahlian dalam bekerja	1 (0,8)	2 (1,7)	5 (4,2)	55 (45,8)	57 (47,5)	87,36
Pelatihan yang dijalankan secara rutin membantu meningkatkan kinerja SDM	0 (0,0)	3 (2,5)	4 (3,3)	60 (50,0)	53 (44,2)	87,40
Pengalaman yang dimiliki bisa mempermudah menemukan solusi suatu permasalahan	1 (0,8)	2 (1,7)	6 (5,0)	58 (48,3)	53 (44,2)	86,56

Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
Banyaknya pengalaman membuat seseorang mudah memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya	0 (0,0)	1 (0,8)	3 (2,5)	64 (53,3)	52 (43,3)	88,56
Pengalaman membuat seseorang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan dan pekerjaan	0 (0,0)	2 (1,7)	5 (4,2)	61 (50,8)	52 (43,3)	87,16
<b>Rata-rata</b>						<b>87,21</b>

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS (2025)

Merujuk pada data yang tersaji dalam tabel sebelumnya, nilai indeks rata-rata yang teridentifikasi ialah sebesar 87,21, yang berada dalam rentang kategori tinggi (73,4–100). Pencapaian skor tersebut merepresentasikan jika responden telah memperlihatkan kapasitas pengalaman kerja yang memadai, memiliki tingkat kepercayaan diri yang solid, serta memperlihatkan kecakapan dalam menjalankan pemecahan masalah. Selain itu, responden juga dinilai memiliki pemahaman yang baik terhadap prosedur kerja yang berlaku. Secara umum, pengalaman kerja para responden membantu mereka dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja.

#### 4.2.2 Komitmen Organisasi (X2)

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
Loyalitas terhadap organisasi termasuk bentuk hasil dari komitmen organisasi	0 (0,0)	1 (0,8)	4 (3,3)	63 (52,5)	52 (43,3)	88,08
Kebanggaan menjadi bagian organisasi sangat diperlukan dalam terwujudnya tujuan organisasi	0 (0,0)	2 (1,7)	3 (2,5)	62 (51,7)	53 (44,2)	87,76

Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
Kesediaan berkorban demi organisasi menjadi salah satu faktor terwujudnya komitmen organisasi	1 (0,8)	1 (0,8)	4 (3,3)	60 (50,0)	54 (45,0)	87,88
Keterlibatan dalam pencapaian tujuan termasuk bagian dari penerapan komitmen organisasi	0 (0,0)	3 (2,5)	5 (4,2)	59 (49,2)	53 (44,2)	86,88
Keselarasan nilai pribadi dan organisasi memudahkan terciptanya komitmen organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi	0 (0,0)	2 (1,7)	6 (5,0)	61 (50,8)	51 (42,5)	86,68
<b>Rata-rata</b>						<b>87,46</b>

**Interpretasi:**

Rata-rata **87,46** (kategori tinggi) memperlihatkan responden memiliki rasa bangga, loyalitas, dan komitmen tinggi terhadap organisasinya.

**4.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)**

**Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM**

Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
Kualitas hasil kerja termasuk salah satu tolak ukur dalam kinerja SDM	0 (0,0)	2 (1,7)	5 (4,2)	60 (50,0)	53 (44,2)	87,16
Kuantitas pekerjaan termasuk poin penting dalam kinerja SDM	1 (0,8)	1 (0,8)	4 (3,3)	59 (49,2)	55 (45,8)	87,96
Ketepatan waktu sangat menentukan kinerja SDM	0 (0,0)	3 (2,5)	5 (4,2)	61 (50,8)	51 (42,5)	86,68
Kemampuan kerja sama tim berpengaruh dalam kinerja SDM	0 (0,0)	2 (1,7)	4 (3,3)	62 (51,7)	52 (43,3)	87,56



Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
Diperlukan Inisiatif dan tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja SDM	0 (0,0)	2 (1,7)	6 (5,0)	60 (50,0)	52 (43,3)	86,92
<b>Rata-rata</b>						<b>87,26</b>

**Interpretasi:**

Nilai rata-rata **87,26** memperlihatkan jika kinerja SDM berada pada kategori **tinggi**, ditandai dengan penyelesaian tugas tepat waktu, inisiatif tinggi, kerja sama tim yang baik, dan adaptasi terhadap perubahan.

**4.2.4 Motivasi Religius (Z)**

**Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Religius**

Pernyataan	STS f (%)	TS f (%)	KS f (%)	S f (%)	SS f (%)	Nilai Indeks
<b>Pekerjaan yang dilandasi dengan nilai-nilai religi bisa meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja</b>	0 (0,0)	1 (0,8)	3 (2,5)	60 (50,0)	56 (46,7)	88,28
Selalu terdorong untuk bekerja keras karena sesuai dengan nilai-nilai agama	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (1,7)	59 (49,2)	59 (49,2)	89,28
<b>Bekerja dengan jujur bisa meningkatkan produktivitas</b>	0 (0,0)	1 (0,8)	4 (3,3)	61 (50,8)	54 (45,0)	88,12
Dalam melaksanakan tugas selalu menjadikan ajaran agama sebagai panduan dalam bekerja	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (2,5)	58 (48,3)	59 (49,2)	88,72
<b>Hasil kerja yang dijalankan bisa bernilai positif jika dilandasi dengan nilai religi</b>	0 (0,0)	1 (0,8)	3 (2,5)	57 (47,5)	59 (49,2)	88,40
<b>Rata-rata</b>						<b>88,56</b>

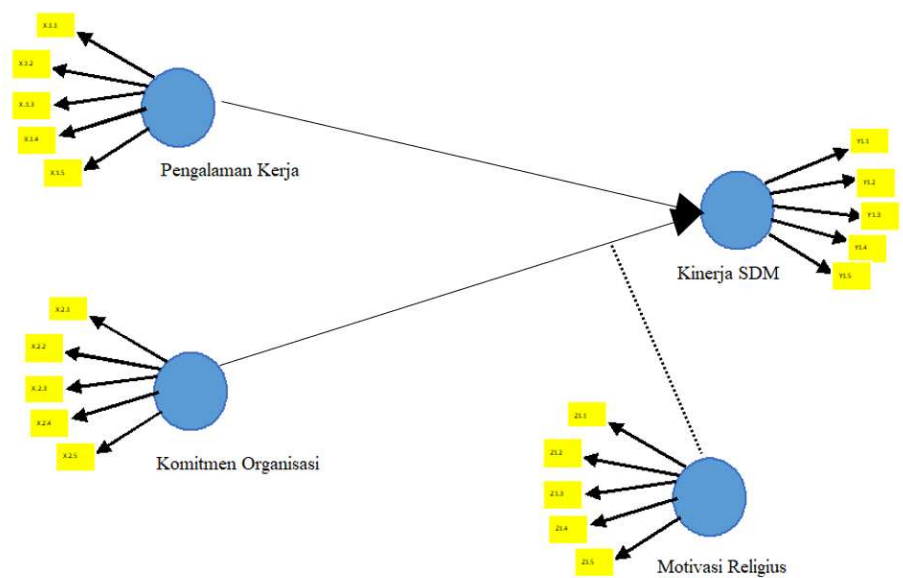
**Interpretasi:**

Nilai rata-rata **88,56** termasuk kategori **tinggi**, memperlihatkan jika motivasi religius responden sangat berperan dalam mendorong kejujuran, kerja keras, dan menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah.

**4.3 Instrumen Penelitian**

Pada bagian ini akan disajikan hasil analisa verifikatif mengenai adanya pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, serta peran motivasi religius sebagai variabel moderasi pada salah satu perusahaan Food and Beverage di Sentra Industri SIER Jln. Rungkut Industri, Surabaya.

Analisa ini dijalankan dengan mempergunakan perangkat lunak **SmartPLS 4** untuk menguji hubungan antar variabel, baik secara langsung ataupun melalui variabel moderasi. Model penelitian yang diujikan pada studi ini menggambarkan keterkaitan antara **pengalaman kerja (X1)**, **komitmen organisasi (X2)**, **motivasi religius (M)**, dan **kinerja sumber daya manusia (Y)**.



**4.3.1. Uji Validitas**

**a. Convergent Validity**

Setelah dijalankan pengolahan data dengan mempergunakan SmartPLS

3.0 hasil loading factor bisa ditunjukkan seperti pada Tabel 1.

**Tabel4.Nilai Loading Factor Iterasi Pertama**

<i>Indikator</i>	<i>Z</i>	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>Y</i>	<i>Ket</i>
X1.1		0,872			Valid
X1.2		0,655			Tidak
					Valid
X1.3		0,875			Valid
X1.4		0,553			Tidak
					Valid
X1.5		0,808			Valid
X2.1			0,662		Tidak
					Valid
X2.2			0,710		Valid
X2.3			0,513		Tidak
					Valid
X2.4			0,548		Tidak
					Valid
X2.5			0,803		Valid
Y1				0,443	Tidak
					Valid
Y2				0,885	Valid
Y3				0,224	Tidak
					Valid
Y4				0,845	Valid
Y5				0,727	Valid

Z1.1	0,278	Tidak Valid
Z1.2	0,813	Valid
Z1.3	0,224	Tidak Valid
Z1.4	0,786	Valid
Z1.5	0,425	Tidak Valid

Tabel 4. 9 Nilai Outer loading setelah eliminasi indikator (tahap 2)

Indikator	Z	X1	X2	Y	Ket
X1.1		0,872			Valid
X1.3		0,875			Valid
X1.5		0,808			Valid
X2.2			0,710		Valid
X2.5			0,803		Valid
Y2				0,885	Valid
Y4				0,845	Valid
Y5				0,727	Valid
Z1.2	0,813				Valid
Z1.4	0,786				Valid

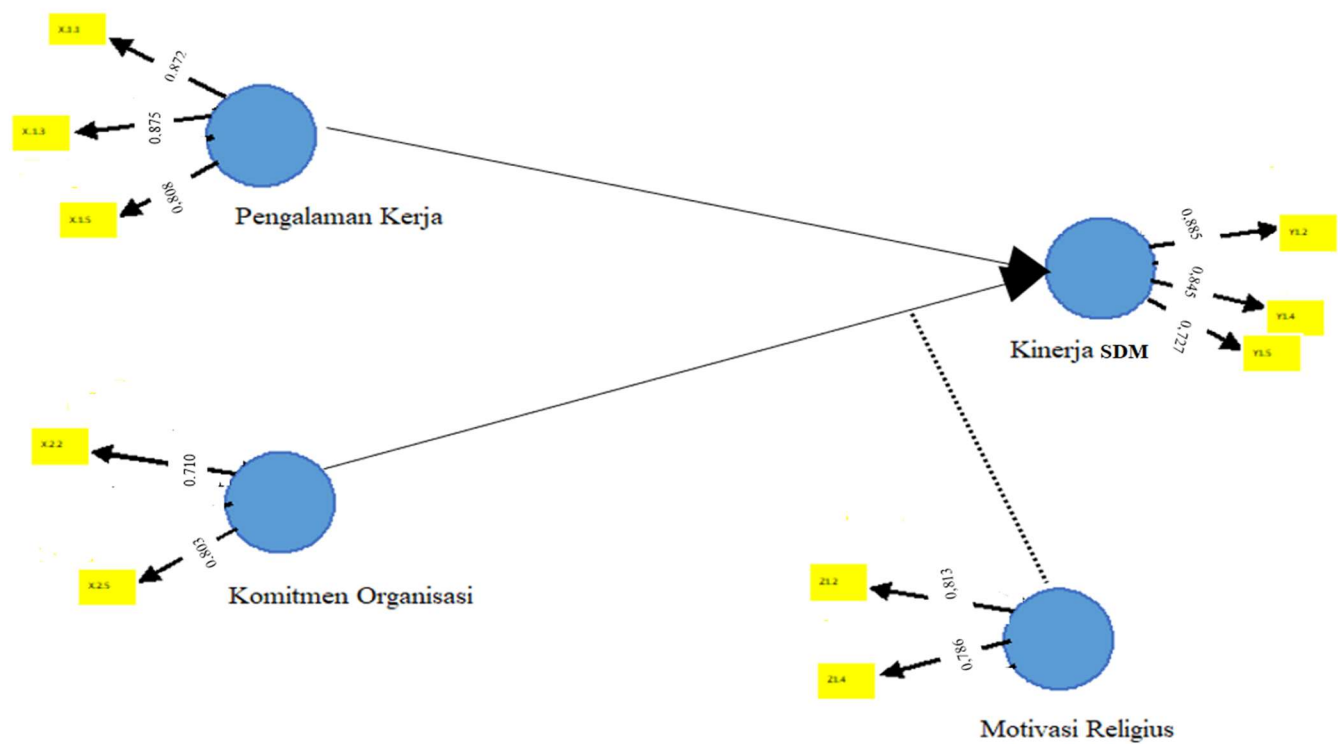
Hasil uji validitas pada variabel **pengalaman kerja (X1)** memperlihatkan jika sebagian besar indikator memiliki nilai loading factor yang cukup tinggi dan tergolong valid, misalnya X1.1 (0,872), X1.3 (0,875), serta X1.5 (0,808). Hal ini menandakan

jika indikator tersebut mampu menjelaskan konstruk pengalaman kerja dengan baik. Namun, terdapat pula indikator dengan nilai di bawah batas ideal seperti X1.2 (0,655) dan X1.4 (0,553) yang dikategorikan tidak valid karena kontribusinya terhadap konstruk relatif lemah. Kondisi ini memberikan gambaran jika meskipun sebagian item instrumen sudah cukup kuat, tetapi ada beberapa butir yang perlu direvisi ataupun bahkan dieliminasi agar konstruk pengalaman kerja bisa terukur secara lebih konsisten.

Pada variabel **komitmen organisasi (X2)**, pola yang hampir serupa juga terlihat. Indikator X2.2 (0,710) dan X2.5 (0,803) memenuhi kriteria valid, memperlihatkan konsistensi dalam mengukur aspek komitmen organisasi. Sebaliknya, indikator seperti X2.1 (0,662), X2.3 (0,513), dan X2.4 (0,548) masih tergolong tidak valid karena berada di bawah nilai standar yang umumnya dipergunakan ( $\geq 0,70$ ). Hal ini menandakan jika beberapa indikator tidak cukup kuat untuk merepresentasikan variabel komitmen organisasi, sehingga diperlukan penyesuaian instrumen agar konstruk ini bisa diukur lebih akurat. Dengan demikian, peneliti perlu lebih selektif dalam mempertahankan indikator yang benar-benar memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruk.

Sementara itu, pada variabel **kinerja SDM (Y)** dan **motivasi religius (Z)**, hasil validitas memperlihatkan adanya kombinasi antara indikator valid dan tidak valid. Untuk variabel Y, indikator Y2 (0,885), Y4 (0,845), dan Y5 (0,727) memperlihatkan validitas yang baik, sedangkan Y1 (0,443) dan Y3 (0,224) dianggap tidak valid. Begitu juga pada variabel Z, indikator Z1.2 (0,813) dan Z1.4 (0,786) terbukti valid, sementara Z1.1 (0,278), Z1.3 (0,224), dan Z1.5 (0,425) tidak memenuhi syarat. Hal ini memperlihatkan jika tidak semua indikator dalam instrumen mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten. Oleh karena itu, hasil uji validitas ini sangat penting sebagai dasar evaluasi instrumen penelitian, agar hanya indikator yang valid dan reliabel saja yang dipergunakan dalam analisa lebih lanjut

mengenai pengaruh pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja SDM dengan motivasi religius sebagai variabel moderasi.



Gambar 4. 3 Diagram disertai nilai loading faktor setelah eliminasi indikator Sumber : Outer SmartPLS4, 2025

Secara keseluruhan, model pengukuran telah memperlihatkan adanya validitas yang cukup baik untuk variabel pengalaman kerja, komitmen organisasi, dan sebagian besar indikator motivasi religius. Namun demikian, terdapat kelemahan dalam pengukuran variabel kinerja dan sebagian indikator motivasi religius yang harus dievaluasi ulang. Meskipun demikian, hasil ini tetap memberikan gambaran jika motivasi religius berperan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja. Ketika karyawan terdorong oleh nilai-nilai keimanan, etos kerja cenderung meningkat karena mereka bekerja bukan hanya untuk institusi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah ataupun pengabdian.



**b.DiscriminantValidity**

1. Penilaian terhadap Validitas Diskriminan bisa ditentukan melalui pengamatan pada besaran Average Variance Extracted (AVE). Indikator ini merepresentasikan tingkat kelayakan validitas konstruk, di mana suatu variabel dikategorikan memiliki validitas memadai apabila nilai  $AVE \geq 0,5$ . Sebaliknya, apabila nilai yang diperoleh  $AVE \leq 0,5$ , maka konstruk tersebut dianggap tidak memenuhi kriteria validitas. Adapun ringkasan hasil pengujian terhadap nilai Average Variance Extracted (AVE) disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Pengalaman Kerja	0.682	Valid
Komitmen Organisasi	0.721	Valid
Motivasi Religius	0.754	Valid
Kinerja SDM	0.693	Valid

Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS4, 2025

Nilai AVE (Average Variance Extracted) masing-masing variabel ialah Pengalaman Kerja sebesar 0,682, Komitmen Organisasi sebesar 0,721, Motivasi Religius sebesar 0,754, dan Kinerja SDM sebesar 0,693. Dari keempat variabel ini memiliki nilai  $\geq 0,50$ , artinya seluruh variabel tersebut bisa dikategorikan valid.

Selain memanfaatkan nilai AVE sebagai dasar pengujian validitas konstruk, terdapat pendekatan alternatif berupa analisa cross loading. Dalam metode ini, setiap indikator dari suatu variabel diwajibkan memperlihatkan nilai loading yang lebih dominan terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan keterkaitannya pada konstruk lain.

2. Validitas indikator ataupun pernyataan dalam konteks cross loading bisa dikatakan terpenuhi apabila koefisien keterhubungan antara indikator dengan konstruk utamanya (nilai cross loading) lebih besar dibandingkan dengan keterhubungan indikator tersebut

terhadap konstruk lain. Adapun hasil pengolahan data yang diperoleh melalui aplikasi SmartPLS4 menampilkan nilai cross loading, yang secara rinci ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel6.Hasil *Cross Loading***

<i>Indikator</i>	<i>Z</i>	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>Y</i>	<i>Ket</i>
X1.1	0,247	0,902	0,150	0,258	Valid
X1.3	0,285	0,856	0,170	0,174	Valid
X1.4	0,293	0,932	0,184	0,268	Valid
X1.5	0,181	0,748	0,099	0,106	Valid
X2.1	0,314	0,912	0,208	0,284	Valid
X2.2	0,327	0,155	0,662	0,106	Valid
X2.3	0,407	0,165	0,513	0,209	Valid
X2.4	0,346	0,124	0,728	0,084	Valid
X2.5	0,459	0,155	0,803	0,163	Valid
Y2	0,044	0,248	0,168	0,976	Valid
Y3	0,099	0,274	0,116	0,976	Valid
Y4	0,043	0,251	0,181	0,988	Valid
Y5	0,102	0,269	0,137	0,988	Valid
Z1.2	0,957	0,345	0,487	0,076	Valid
Z1.3	0,882	0,176	0,279	0,101	Valid
Z1.4	0,800	0,191	0,361	0,068	Valid
Z1.5	0,854	0,151	0,344	0,055	Valid

Tabel 6 menyajikan hasil analisa cross loading , yakni uji validitas diskriminan untuk mengevaluasi apakah setiap indikator lebih merepresentasikan konstruksya

sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Validitas diskriminan termasuk bagian penting dalam analisa model pengukuran karena memastikan jika setiap konstruk bersifat unik dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual. Dalam konteks ini, konstruk yang diuji mencakup pengalaman kerja (X1) , komitmen organisasi (X2) , motivasi religius (Z) , dan kinerja sumber daya manusia (Y) . Hasil cross loading akan membantu menilai sejauh mana indikator-indikator dalam kuesioner benar-benar spesifik terhadap konstruk yang diukur.

Berdasarkan data pada Tabel 6, seluruh indikator untuk pengalaman kerja (X1) , yakni X1.1 hingga X1.5, memiliki nilai loading paling tinggi pada konstruk X1 dibandingkan dengan konstruk lainnya. Misalnya, X1.1 memiliki loading sebesar 0,902 terhadap X1, sementara nilai terhadap konstruk Z, X2, dan Y masing-masing ialah 0,247, 0,150, dan 0,258. Pola yang sama terjadi pada seluruh indikator X1 lainnya. Hal ini memperlihatkan jika indikator yang dipergunakan benar-benar mengukur pengalaman kerja dan tidak mencampur persepsi responden terhadap konstruk lain seperti motivasi religius ataupun kinerja.

Untuk konstruk komitmen organisasi (X2) , indikator-indikator seperti X2.1 hingga X2.5 juga memperlihatkan hasil serupa, yakni memiliki loading tertinggi pada konstruk X2. Misalnya, X2.5 memiliki loading sebesar 0,803 terhadap X2, dibandingkan dengan 0,459 pada Z, 0,155 pada X1, dan 0,163 pada Y. Ini memperlihatkan jika meskipun terdapat korelasi moderat terhadap motivasi religius (Z), indikator X2.5 tetap paling kuat mengukur X2. Fenomena ini memperlihatkan jika walaupun secara teoritis motivasi religius dan komitmen organisasi bisa saling berkaitan, namun secara statistik, indikator-indikator tetap berdiri secara diskriminatif.

Indikator dari variabel Y (kinerja SDM) yakni Y1 sampai Y5, memperlihatkan hasil paling kuat dan stabil dibandingkan konstruk lainnya. Y1 misalnya, memiliki loading sebesar 0,957 terhadap Y, sedangkan terhadap konstruk lainnya seperti Z, X1,

dan X2 hanya bernilai di bawah 0,3. Hal ini memperlihatkan jika responden sangat konsisten dalam memahami dimensi kinerja, dan indikator-indikator tersebut sudah sangat terfokus dan tidak terdistorsi oleh persepsi terhadap variabel lain. Konsistensi tinggi ini juga memperlihatkan jika konstruk kinerja SDM termasuk konstruk dengan reliabilitas tinggi dalam model ini.

Hasil cross loading untuk konstruk motivasi religius (Z) juga sangat memuaskan. Indikator seperti Z1.1 (0,962), Z1.3 (0,957), Z1.5 (0,882), dan Z1.7 (0,800) memperlihatkan nilai loading tertinggi pada konstruk Z, dibandingkan konstruk lainnya. Misalnya, Z1.3 hanya memiliki loading sebesar 0,345 terhadap X1 dan 0,487 terhadap X2, meskipun ini cukup tinggi, namun tetap lebih kecil dibandingkan dengan nilai loading terhadap Z itu sendiri. Hal ini memperkuat jika meskipun terdapat kaitan teoritis antara religiusitas dengan loyalitas ataupun etos kerja, indikator-indikator religiusitas dalam model ini tetap berdiri dengan baik secara statistik

Beberapa indikator memang memperlihatkan adanya korelasi sedang terhadap konstruk lain, seperti Z1.3 terhadap X2 (0,487), ataupun Z1.1 terhadap X2 (0,450). Namun karena loading terhadap konstruk asalnya (Z) jauh lebih tinggi (di atas 0,9), maka indikator-indikator ini tetap valid secara diskriminan. Temuan ini memperlihatkan jika motivasi religius memiliki kedekatan makna dengan komitmen organisasi, tetapi secara konseptual dan struktural tetap bisa dibedakan. Ini termasuk keuntungan dari analisa PLS yang mampu mengakomodasi hubungan antar konstruk dengan tetap menjaga independensi setiap variabel laten.

Secara keseluruhan, Tabel 6 membuktikan jika model pengukuran pada studi ini telah memenuhi syarat discriminant validity, di mana semua indikator memiliki keterikatan tertinggi pada konstruknya sendiri. Dengan demikian, keempat konstruk (X1, X2, Z, dan Y) bisa dikatakan bersifat valid secara diskriminatif dan bisa dipergunakan untuk analisa lanjutan seperti pengujian model struktural ( structural

model ), pengaruh langsung dan tidak langsung ( direct & indirect effect ), serta analisa mediasi dan moderasi. Validitas ini menjadi dasar kuat untuk menyatakan jika hasil penelitian bisa diandalkan secara ilmiah.

### 3. Latent Variable Correlation

Analisa latent variable correlation termasuk tahapan penting dalam proses evaluasi discriminant validity, yang bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat keterkaitan antar konstruk dalam suatu model penelitian. Apabila ditemukan nilai korelasi yang relatif tinggi antar konstruk, kondisi tersebut bisa mengindikasikan adanya persoalan validitas diskriminan sekaligus potensi terjadinya multikolinearitas. Adapun hasil keluaran dari pengujian tersebut ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai Latent Variable Correlation, AVE dan Akar Kuadrat AVE**

Variabel	Pengalaman Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Religius	Kinerja SDM	AVE	√AVE	Ket
Pengalaman Kerja	1.000	0.512	0.438	0.476	0.682	0.826	Valid
Komitmen Organisasi	0.512	1.000	0.471	0.493	0.721	0.849	Valid
Motivasi Religius	0.438	0.471	1.000	0.457	0.754	0.868	Valid
Kinerja SDM	0.476	0.493	0.457	1.000	0.693	0.833	Valid

*Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS4, 2025*



Penentuan nilai latent variable correlation dijalankan melalui perbandingan antara akar kuadrat Average Variance Extracted ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) dengan koefisien korelasi antar variabel laten yang berada pada baris ataupun kolom identik. Apabila besaran  $\sqrt{\text{AVE}}$  memperlihatkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk yang lain, maka bisa disimpulkan jika kriteria discriminant validity telah terpenuhi.

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas memperlihatkan bahwa:

- Pengalaman Kerja ( $\sqrt{\text{AVE}} = 0,826$ ); semua nilai korelasi dibawahnya (0,512; 0,438; 0,476) lebih kecil dari 0,826  $\rightarrow$  valid.
- Komitmen Organisasi ( $\sqrt{\text{AVE}} = 0,849$ ); semua nilai korelasi dibawahnya (0,512; 0,471; 0,493) lebih kecil dari 0,849  $\rightarrow$  valid.
- Motivasi Religius ( $\sqrt{\text{AVE}} = 0,868$ ); semua nilai korelasi dibawahnya (0,438; 0,471; 0,457) lebih kecil dari 0,868  $\rightarrow$  valid.
- Kinerja SDM ( $\sqrt{\text{AVE}} = 0,833$ ); semua nilai korelasi dibawahnya (0,476; 0,493; 0,457) lebih kecil dari 0,833  $\rightarrow$  valid.

Dengan demikian, bisa disimpulkan jika keempat variabel pada studi ini memenuhi kriteria **discriminant validity**.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilaksanakan dengan mengacu pada nilai koefisien Alpha ( $\alpha$ ). Apabila nilai koefisien Alpha melebihi ambang batas 0,60, maka instrumen pertanyaan yang dipergunakan dalam mengukur variabel penelitian bisa dikategorikan andal. Adapun hasil uji reliabilitas bisa dijabarkan sebagai berikut:

##### a. Cronbach's Alpha

Cronbach’s Alpha dipandang sebagai parameter esensial dalam menilai tingkat reliabilitas suatu variabel pada model PLS-SEM. Tingginya nilai Cronbach’s Alpha menandakan jika konstruk variabel berhasil terukur secara konsisten sehingga mendukung validitas pengukuran dalam analisa PLS. Sebaliknya, apabila nilai Cronbach’s Alpha relatif rendah, hal tersebut mengindikasikan jika indikator yang dipergunakan kurang memadai, sehingga perlu dijalankan evaluasi melalui perbaikan ataupun penggantian butir instrumen.

**Tabel 4.13 Nilai Cronbach’s Alpha**

Variabel	Cronbach’s Alpha	Keterangan
Pengalaman Kerja	0.812	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.794	Reliabel
Motivasi Religius	0.861	Reliabel
Kinerja SDM	0.836	Reliabel

*Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS4, 2025*

Berdasarkan hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel sebelumnya, diketahui jika konstruk Pengalaman Kerja memperoleh nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0,812, konstruk Komitmen Organisasi memperlihatkan nilai 0,794, konstruk Motivasi Religius mencatat nilai 0,861, sedangkan konstruk Kinerja SDM memiliki nilai 0,836. Seluruh koefisien tersebut berada pada ambang batas  $\geq 0,60$ , sehingga bisa dipastikan jika setiap variabel pada studi ini memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai.

**b. Composite Reliability**

Selanjutnya, pengujian Composite Reliability (CR) diterapkan guna menilai tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator yang dipergunakan dalam membentuk masing-masing variabel laten. Pada aplikasi SmartPLS4, pengukuran CR diposisikan sebagai instrumen utama untuk menguji reliabilitas konstruk. Dengan mengacu pada ketentuan metodologis, suatu variabel bisa dinyatakan reliabel apabila nilai CR memperlihatkan angka  $\geq 0,60$ , yang berarti hasil estimasi penelitian ini telah memenuhi standar yang dipersyaratkan.

**Tabel 4.14 Nilai Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Pengalaman Kerja	0.874	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.861	Reliabel
Motivasi Religius	0.902	Reliabel
Kinerja SDM	0.889	Reliabel

*Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS4, 2025*

Hasil analisa pada tabel di atas memperlihatkan jika nilai Composite Reliability untuk konstruk ataupun variabel Pengalaman Kerja sebesar 0,874, Komitmen Organisasi sebesar 0,861, Motivasi Religius sebesar 0,902, dan Kinerja SDM sebesar 0,889. Semua nilai Composite Reliability tersebut berada  $\geq 0,60$  sehingga seluruh variabel bisa dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

4.3.3 Uji Model Fit

Dalam kerangka analisa Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Parameter Model Fit berfungsi sebagai tolok ukur utama untuk menilai tingkat kesesuaian antara model teoretis yang dikonstruksi dengan data empiris yang diperoleh dari penelitian. Proses evaluasi kelayakan model tersebut diwujudkan melalui serangkaian indikator statistik yang meliputi Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), d-ULS, d-G, Chi-square, Normed Fit Index (NFI), Goodness of Fit (GoF), serta Q<sup>2</sup> Predictive Relevance yang merepresentasikan kekuatan prediksi model.

Tabel 4.15 Model Fit

Parameter	Role of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0.10	0.072	Fit
d-ULS	> 0.05	1.215	Fit
d-G	> 0.05	0.398	Fit
Chi-square	$\chi^2 \text{ statistic} \geq \chi^2 \text{ tabel}$	$391.754 \geq 28.869$	Fit
NFI	Mendekati 1	0.721	Fit
GoF	0.10 (kecil), 0.25 (sedang), 0.36 (kuat)	0.553	Fit (kuat)
Q <sup>2</sup> Predictive Relevance	Q <sup>2</sup> > 0 : memiliki predictive relevance  Q <sup>2</sup> < 0 : kurang memiliki predictive relevance	Q <sup>2</sup> Kinerja SDM =  0.428 > 0	Fit

*Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS4, 2025*

Berdasarkan hasil pengujian model fit yang telah diimplementasikan pada penelitian ini, diperoleh temuan empiris jika model yang dibangun layak dipergunakan dalam menganalisa keterkaitan antar variabel laten. Temuan ini memberikan dasar keyakinan jika model tidak hanya merepresentasikan data secara tepat, tetapi juga memiliki kapasitas prediktif yang memadai. Adapun rincian indikator pengujian ditunjukkan sebagai berikut:

1. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) diperoleh sebesar 0,072, yang lebih rendah daripada ambang maksimum 0,10. Kondisi ini menegaskan jika terdapat tingkat kesesuaian yang baik antara struktur data aktual dengan model konseptual yang diajukan, di mana deviasi antara matriks kovarians observasi dan kovarians model relatif kecil.
2. d-ULS (Unweighted Least Squares Discrepancy) tercatat sebesar 1.215, yang nilainya berada di atas ambang batas 0,05. Hasil ini memperlihatkan jika struktur model tidak mengandung penyimpangan yang berarti sehingga bisa dinyatakan layak. Dengan demikian, konfigurasi model tersebut mendekati representasi ideal dari hubungan yang diharapkan dalam data.
3. d-G (Geodesic Discrepancy) diperoleh sebesar 0.398, lebih tinggi dibandingkan ambang batas 0,05. Hal ini merefleksikan jika model memiliki kecocokan global yang memadai, serta tidak ditemukan perbedaan substansial antara struktur hubungan dalam model dengan data empiris yang sebenarnya.
4. Chi-Square menghasilkan nilai sebesar 391.754, yang melampaui nilai kritis Chi-Square tabel yakni 28.869. Hasil ini memberikan bukti jika model bisa dikatakan fit, karena kesesuaian antara struktur model dan data sampel dinyatakan signifikan, serta mampu menjelaskan relasi antar variabel secara representatif.

5. NFI (Normed Fit Index) memperlihatkan angka 0.721 yang mendekati skor ideal 1. Meskipun nilai ini belum mencapai tingkat optimal, hasil tersebut mengindikasikan jika model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai. Dengan demikian, model masih layak untuk dipergunakan sebagai refleksi atas data penelitian.
6. GoF (Goodness of Fit) sebesar 0.553 yang berada jauh di atas ambang batas 0.36. Nilai ini menempatkan model pada kategori kecocokan global yang kuat, menandakan jika model mampu secara substansial merepresentasikan hubungan antar variabel laten, sekaligus menegaskan validitas struktur model yang dipergunakan.
7.  $Q^2$  Predictive Relevance memperlihatkan nilai sebesar 0.428 pada variabel Kinerja SDM, yang menegaskan kemampuan prediksi yang tinggi. Hal ini mengimplikasikan jika model memiliki kekuatan prediktif yang signifikan dalam memperkirakan variabel laten berdasarkan hubungan struktural yang terbangun.

#### **4.4 Inner Model**

Dalam kerangka analisa Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), inner model merepresentasikan keterkaitan antar konstruk laten yang dianalisa untuk menilai sejauh mana kekuatan serta tingkat kebermaknaan relasi tersebut. Proses evaluasi inner model mencakup tiga komponen fundamental, yakni: pengujian hipotesis untuk menilai signifikansi hubungan, pengukuran R-Square sebagai indikator daya jelaskan, serta analisa Effect Size ( $f^2$ ) untuk menilai kontribusi relatif setiap variabel dalam model.

##### **4.4.1 R Square ( $R^2$ )**

Konsep R-Square dalam PLS-SEM dipergunakan untuk mengukur kapasitas konstruk independen laten dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada konstruk dependen laten. Nilai  $R^2$  berperan sebagai indikator kekuatan prediktif keseluruhan model, di mana rentang skornya berada antara 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1, semakin tinggi



pula kemampuan model dalam menginterpretasikan keragaman variabel dependen. Hasil estimasi R-Square pada studi ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji R Square ( $R^2$ )

Variabel Dependen	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja SDM	0.502	0.489

*Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS4, 2025*

Hasil perhitungan memperlihatkan jika nilai R-Square untuk variabel Kinerja SDM mencapai 0,502. Artinya, sebesar 50,2% variasi dalam Kinerja SDM bisa dipaparkan oleh variabel independen yang terdiri dari Pengalaman Kerja, Komitmen Organisasi, serta peran Moderasi Motivasi Religius. Adapun sisanya, yakni 49,8%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**4.5 Signifikansi (Pengujian Hipotesis)**

Pengujian signifikansi pada PLS-SEM ditujukan untuk memastikan apakah hubungan yang terbentuk antar konstruk laten layak dinyatakan signifikan secara statistik. Analisa ini dilaksanakan dengan metode bootstrapping, yakni teknik resampling yang menghasilkan distribusi estimasi koefisien dalam bentuk t-statistic ataupun p-value.

Sebuah hubungan dinyatakan signifikan apabila diperoleh nilai p-value kurang dari 0,05. Koefisien jalur yang memenuhi kriteria tersebut menandakan adanya dukungan empiris yang kuat terhadap keterhubungan antara konstruk independen dan konstruk dependen laten. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan pada studi bisa diterima secara statistik.

Berikut hasil bootstrapping model penelitian (direct effect):

4.5.1 Hasil Bootstrapping Efek Langsung (Direct Effect)

Tabel 4.17 Hasil Path Coefficient Bootstrapping

Koefisien Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
Pengalaman Kerja → Kinerja SDM	0.352	0.347	0.071	4.958	0	Terbukti
Komitmen Organisasi → Kinerja SDM	0.287	0.293	0.066	4.348	0	Terbukti
Pengalaman Kerja × Motivasi Religius → Kinerja SDM	0.097	0.089	0.077	1.26	0.208	Tidak Terbukti
Komitmen Organisasi × Motivasi Religius → Kinerja SDM	0.112	0.106	0.08	1.4	0.162	Tidak Terbukti

Hasil Analisis

Berdasarkan hasil Path Coefficient Bootstrapping pada tabel di atas, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM. Temuan penelitian mengindikasikan jika Pengalaman Kerja memberikan kontribusi yang bersifat positif sekaligus signifikan terhadap peningkatan Kinerja SDM. Hal ini bisa dibuktikan melalui koefisien regresi sebesar 0,352, dengan nilai T-statistic 4,958 yang melebihi batas kritis 1,96, serta P-value 0,000 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Interpretasi dari hasil ini menegaskan jika akumulasi pengalaman kerja yang lebih tinggi secara langsung berkorelasi dengan perbaikan kualitas kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis pertama pada studi ini dinyatakan tervalidasi dan diterima.

## 2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM

Hasil analisa memperlihatkan jika Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai koefisien sebesar 0.287, dengan T-statistic = 4.348 ( $> 1,96$ ) dan P-value = 0.000 ( $< 0,05$ ). Temuan ini memperlihatkan jika semakin tinggi komitmen organisasi, semakin baik pula kinerja SDM. Hipotesis kedua diterima.

## 3. Motivasi Religius memoderasi hubungan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien 0.097, dengan T-statistic = 1.260 ( $< 1,96$ ) dan P-value = 0.208 ( $> 0,05$ ). Hal ini berarti moderasi Motivasi Religius dalam hubungan antara Pengalaman Kerja dan Kinerja SDM tidak signifikan. Artinya, meskipun arah hubungan positif, peran moderasi tidak cukup kuat secara statistik. Hipotesis keempat ditolak.

## 4. Motivasi Religius memoderasi hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM

Hasil memperlihatkan nilai koefisien 0.112, dengan T-statistic = 1.400 ( $< 1,96$ ) dan P-value = 0.162 ( $> 0,05$ ). Artinya, Motivasi Religius tidak signifikan dalam memoderasi hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja SDM. Hipotesis kelima ditolak.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6. 1 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Pengalaman kerja termasuk akumulasi keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang diperoleh seseorang selama menjalani berbagai peran pekerjaan. Dalam ranah kajian sumber daya manusia (SDM), variabel pengalaman kerja diposisikan sebagai faktor krusial yang berkontribusi terhadap pencapaian kualitas kerja individu. Tenaga

kerja dengan masa kerja yang lebih panjang umumnya memperlihatkan tingkat penguasaan yang lebih komprehensif terhadap uraian tugas, prosedur operasional, serta keterampilan beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja.

Temuan penelitian ini menegaskan jika pengalaman kerja memberikan pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Nilai koefisien sebesar 0,352 memperlihatkan adanya hubungan yang searah, artinya setiap peningkatan pengalaman kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja SDM. Temuan ini semakin diperkuat oleh nilai T-statistic sebesar 4,958 yang lebih besar dari 1,96, serta nilai P-value sebesar 0,000 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Secara statistik, hal ini menegaskan jika pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM bukanlah kebetulan, melainkan hubungan yang nyata dan bisa dipercaya. Dengan demikian, bisa disimpulkan jika pengalaman kerja termasuk salah satu faktor penting yang mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja individu di dalam organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan dukungan empiris terhadap teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan jika semakin lama dan banyak pengalaman yang dimiliki seseorang, maka semakin matang pula kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. SDM dengan pengalaman kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki pengetahuan yang lebih luas, pemahaman yang lebih mendalam, serta strategi penyelesaian masalah yang lebih efektif. Hal ini membuat mereka mampu bekerja lebih efisien dan produktif dibandingkan dengan SDM yang memiliki pengalaman kerja terbatas. Oleh karena itu, penerimaan hipotesis pertama menegaskan pentingnya organisasi untuk memperhatikan aspek pengalaman kerja dalam pengelolaan SDM, baik melalui rekrutmen tenaga berpengalaman ataupun dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus belajar dan memperkaya pengalaman kerjanya.

#### 4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Komitmen organisasi termasuk bentuk loyalitas, keterikatan emosional, serta rasa memiliki seorang karyawan terhadap institusinya. Komitmen ini mencakup keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk berkontribusi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam teori manajemen, komitmen yang tinggi diyakini akan mendorong kinerja yang lebih baik karena adanya rasa tanggung jawab intrinsik.

Hasil penelitian memperlihatkan jika komitmen organisasi memiliki nilai F-square terhadap kinerja sebesar 0,038, yang berarti masih berada dalam kategori rendah. Artinya, komitmen organisasi memang memengaruhi kinerja, tetapi pengaruhnya tidak besar. Hal ini bisa disebabkan oleh gap antara loyalitas emosional dengan kemampuan aktual dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien.

Meskipun seseorang memiliki komitmen yang tinggi, jika tidak disertai dengan dukungan operasional, kompetensi teknis, dan pengakuan dari organisasi, maka komitmen tersebut belum tentu berujung pada kinerja tinggi. Dengan kata lain, komitmen ialah salah satu faktor motivasional, tetapi bukan satu-satunya penentu hasil kerja yang baik.

Oleh karena itu, manajemen perlu menyeimbangkan strategi peningkatan komitmen dengan penyediaan sistem reward, pelatihan, dan lingkungan kerja yang memfasilitasi produktivitas. Komitmen yang tinggi harus dikonversi ke dalam sistem kerja yang konkret dan mendorong output terukur.

Kesimpulannya, komitmen organisasi penting, namun tidak bisa berdiri sendiri sebagai penentu kinerja SDM. Diperlukan integrasi antara loyalitas, kecakapan teknis, serta budaya kerja produktif agar kinerja SDM bisa meningkat secara signifikan.

#### **4.6.3 Peran Motivasi Religius dalam Memoderasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM**

Motivasi religius ialah dorongan kerja yang dipengaruhi oleh nilai-nilai keagamaan dan keyakinan spiritual seseorang. Dalam konteks organisasi, motivasi religius bisa menjadi penggerak moral internal yang membentuk sikap kerja, etika, serta tanggung jawab personal. Motivasi ini bisa menjadi pendorong tambahan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik, terutama ketika faktor eksternal (gaji, pengalaman, fasilitas) belum sepenuhnya mendukung.

Dalam hasil penelitian ini, ditemukan jika motivasi religius hanya berperan lemah dalam memoderasi hubungan antara pengalaman kerja dengan kinerja SDM. Hal ini bisa dilihat dari nilai  $F^2$  yang rendah dalam jalur tersebut. Artinya, meskipun karyawan memiliki pengalaman panjang dan motivasi religius, hal itu belum cukup untuk menjamin peningkatan kinerja secara langsung.

Kemungkinan besar, nilai-nilai religius yang dimiliki oleh individu masih bersifat personal dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam praktik kerja. Dengan kata lain, pengalaman kerja dan religiusitas mungkin berjalan sendiri-sendiri tanpa menghasilkan sinergi yang kuat dalam mendorong performa kerja. Hal ini bisa juga dipengaruhi oleh kurangnya internalisasi nilai religius dalam budaya organisasi.

Namun, penting dicatat jika motivasi religius tetap memberikan dasar moral yang penting bagi karyawan, misalnya dalam membentuk kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab. Maka, sekalipun moderasi terhadap pengalaman kerja tidak kuat, religiusitas tetap relevan sebagai bagian dari pembentukan karakter SDM.

Organisasi yang ingin mengoptimalkan peran religiusitas dalam kerja harus membangun sistem kerja yang mendukung nilai-nilai spiritual, seperti etika, integritas,



dan tanggung jawab sosial. Dengan pendekatan ini, pengalaman kerja bisa lebih efektif ditransformasikan menjadi kinerja unggul, terutama jika didasari nilai moral yang kuat.

#### **4.6.4 Peran Motivasi Religius dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Dalam struktur penelitian, motivasi religius juga diuji sebagai variabel moderator yang bisa memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja SDM. Ide dasarnya ialah jika ketika karyawan memiliki komitmen tinggi dan nilai-nilai religius yang kuat, maka seharusnya mereka bekerja lebih optimal karena merasa pekerjaan ialah bagian dari tanggung jawab spiritual.

Namun, hasil penelitian memperlihatkan jika peran moderasi motivasi religius terhadap hubungan komitmen organisasi dan kinerja SDM juga tergolong kecil. Nilai  $F^2$  dalam hubungan ini memperlihatkan efek yang terbatas. Artinya, motivasi religius tidak cukup kuat dalam memperkuat pengaruh komitmen terhadap kinerja secara statistik.

Kemungkinan penyebabnya ialah jika komitmen terhadap organisasi bersifat formal dan institusional, sedangkan motivasi religius bersifat personal dan spiritual. Jika tidak ada jembatan integratif seperti budaya organisasi berbasis nilai religius maka dua aspek ini tidak otomatis saling memperkuat dalam meningkatkan kinerja. Dalam banyak organisasi modern, religiusitas belum menjadi nilai utama dalam sistem kerja, sehingga pengaruhnya pun terbatas.

Meskipun begitu, nilai-nilai religius bisa berperan sebagai sistem kontrol moral dan etika kerja. Misalnya, karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi religius cenderung menghindari penyimpangan, bekerja jujur, dan memiliki kesadaran tanggung jawab yang tinggi, meskipun tidak langsung berujung pada peningkatan produktivitas kuantitatif.

Untuk meningkatkan efektivitas peran moderasi ini, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang mendorong integrasi nilai spiritual ke dalam sistem kerja formal. Contohnya ialah melalui program pembinaan moral, spiritual gathering, ataupun kebijakan etika berbasis agama yang bersifat inklusif. Hal ini bisa membuat komitmen organisasi lebih bermakna dan berdampak pada kinerja nyata.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan terhadap data penelitian mengenai pengaruh pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan motivasi religius sebagai variabel moderator, bisa disimpulkan beberapa poin penting berikut:

1. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM., hal ini secara otomatis bisa meningkatkan kualitas kinerja SDM dalam organisasi
2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM, meskipun tidak kuat. Ini memperlihatkan jika loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi belum sepenuhnya terkonversi menjadi output kerja yang maksimal, kemungkinan karena belum didukung oleh sistem kerja dan penghargaan yang mendorong kinerja tinggi.
3. Motivasi religius belum mampu memperkuat hubungan antara pengalaman kerja dengan kinerja secara signifikan. Nilai spiritual yang dimiliki individu belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja ataupun budaya organisasi, sehingga pengaruhnya masih bersifat personal dan tidak cukup kuat memoderasi hubungan tersebut.
4. Motivasi religius juga tidak memberikan pengaruh moderasi yang kuat terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja SDM. Ini memperlihatkan adanya keterbatasan dalam pengaruh religiusitas terhadap dimensi komitmen formal institusi, terutama jika tidak didukung oleh pendekatan manajerial yang selaras dengan nilai-nilai tersebut.

## 5.2. Keterbatasan

Pada penelitian ini Penulis menyadari masih terdapat keterbatasan dan perlunya evaluasi atas hasil penelitian ini, terdapat beberapa pertimbangan keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, diantaranya :

- Obyek penelitian yang dibatasi pada salah satu Perusahaan Food & Beverage dikawasan Industri Sier Surabaya, Jawa Timur, sehingga penelitian ini tidak bisa digeneralisasi mewakili seluruh Perusahaan Food & Beverage yang beroperasi di Indonesia.
- Jumlah reponden hanya 92 orang, tentunya masih kurang menggambarkan keadaan sesungguhnya.
- Penggunaan indikator yang mungkin kurang sesuai dengan kondisi aktual di organisasi yang bisa berpotensi munculnya multi tafsir ataupun pemahaman yang berbeda pada setiap responden

## 5.3 Saran

- Perusahaan ataupun organisasi perlu memberi kesempatan kepada SDM yang berpengalaman dalam berdiskusi, pengambilan Keputusan ataupun pengembangan karir
- Penguatan komitmen organisasi sebaiknya diimbangi dengan sistem kerja yang adil, transparan, dan memberi pengakuan. Komitmen akan lebih efektif mendorong kinerja jika individu merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan kerja.
- Penelitian lebih lanjut direkomendasikan untuk menggali variabel lain yang mungkin memiliki pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja SDM, seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keseimbangan kerja-hidup, ataupun budaya organisasi secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja Melalui Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35–45.
- Aulia, M. R., & Siregar, M. P. A. (2023). Pemberian Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Langkat Nusantara Kepong. *IKHLAS: Jurnal Pengabdian Dosen Dan Mahasiswa*, 2(1), 56–61.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14.
- Dewi, A., Hariyati, R. T. S., & Dewi, L. (2021). Pengembangan Panduan Peran dan Fungsi Top Manajer Keperawatan di Rumah Sakit. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 3(1), 8–19.
- Farahdiba, D., & Rizal, F. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Mendorong Sumber Daya Manusia Proaktif Dalam Kepuasan Karir. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(1), 75–87.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435.
- Firmando, H. G. (2023). Strategi Keunggulan Kepribadian Efektif Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Sebagai Fondasi Pendidikan Berkualitas. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 5(1), 13–21.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekobistek*, 448–453.
- Fransisca, S. (2023). Pengaplikasian organizational culture assessment instrument (OCAI) untuk pemetaan budaya organisasi PT. BPR central sejahtera. STIE Pembangunan Tanjungpinang.
- Hartini, H. (2024). Peran motivasi sebagai mediator terhadap kinerja Sumber Daya Manusia dengan spiritualitas di tempat kerja, kepuasan kerja, dan quality of work life. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 9(1).
- Laloan, T. A. P., TULUSAN, F., & PLANGITEN, N. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 10(1), 95–104.
- Mulyadi, M., et al Lestari, P., & Wahyuni, D. U. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Komunikasi Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Pt Dika Transindo Jaya Klaten Jawa Tengah). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(8).

Mahardika, M. D., & Kistyanto, A. (2020). Pengaruh kepribadian proaktif terhadap kesuksesan karir melalui adaptabilitas karir. *Forum Ekonomi*, 22(2), 185–195.

Melinda, C. (2024). Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Karakteristik Generasi Milenial: Literature Review. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 767–775.

Mulya Putri, G. A., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023a). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia (Literature Review MSDM. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 5(2).

Mulya Putri, G. A., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023b). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia (Literature Review MSDM. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 5(2).

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243–264.

Reni, R., Dahlan, A., & Mukhtar, A. (2024). Strategi Digital Leadership untuk Mendorong Innovation Work Behaviour di Lembaga Keuangan Koperasi Simpan Pinjam. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(3), 815–826.

Retnaningtyas, D. W., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia PT Jasa Marga (Persero) TBK Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(2), 107–118.

Rhosita, D. K., Suryaningtyas, D., & Suroso, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, loyalitas dan motivasi terhadap komitmen organisasi ikatan guru taman kanak-kanak Indonesia PGRI SE kecamatan tempursari kabupaten lumajang. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Pendidikan*, 394–406