

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI  
KOMPENSASI DAN RELIGIUSITAS**

Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Magister

Program Magister Manajemen



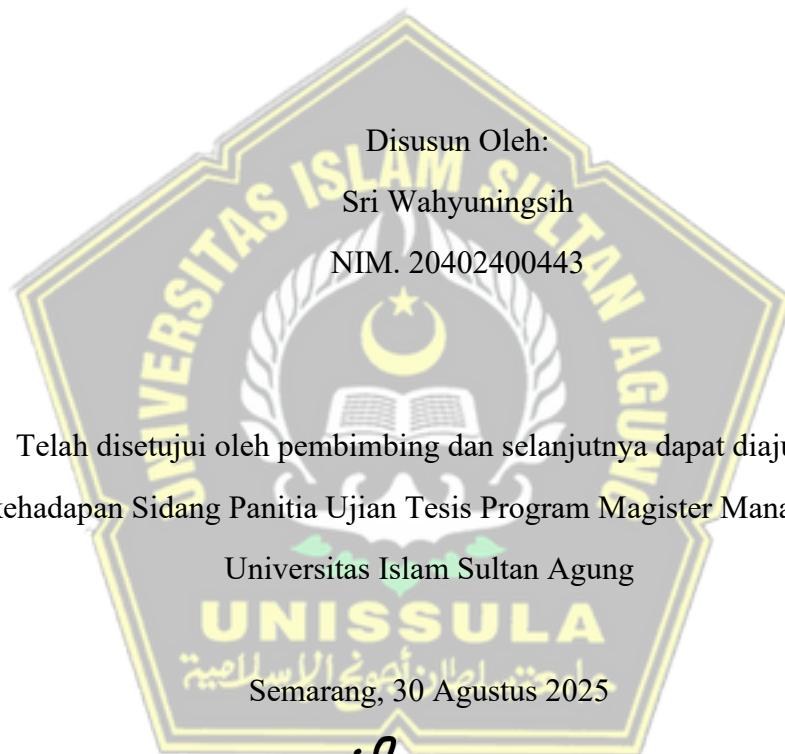
Disusun oleh:  
Sri Wahyuningsih  
20402400443

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

## LEMBAR PENGESAHAN

### TESIS

#### PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMPENSASI DAN RELIGIUSITAS



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung

**UNISSULA**  
جامعة سلطان احمد بن سعيد  
Semarang, 30 Agustus 2025

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.

NIK. 210493032

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI  
KOMPENSASI DAN RELIGIUSITAS**

Disusun Oleh:  
**Sri Wahyuningsih**  
**NIM 20402400443**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 1 September 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

  
Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

Penguji I

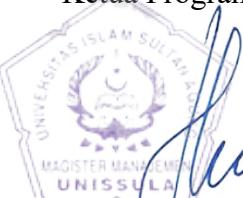
  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.  
NIK 210491028

Penguji II

  
Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M  
NIK 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 1 September 2025

Ketua Program Pascasarjana

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.  
NIK 210491028

### PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sri Wahyuningsih  
NIM : 20402400443  
Program Studi : Magister Managemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul " Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kompensasi Dan Religiusitas" merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 30 Agustus 2025

Pembimbing

Yang Menyatakan



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

Sri Wahyuningsih  
NIM 20402400443

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Sri Wahyuningsih
NIM	:	20402400443
Program Studi	:	Magister Managemen
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*  
dengan judul

### “PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMPENSASI DAN RELIGIUSITAS”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

**UNISSULA**

إِنْسَانُ الْأَجْوَحِ الْإِسْلَامِيَّةِ  
Semarang, 1 September 2025  
Yang menyatakan,

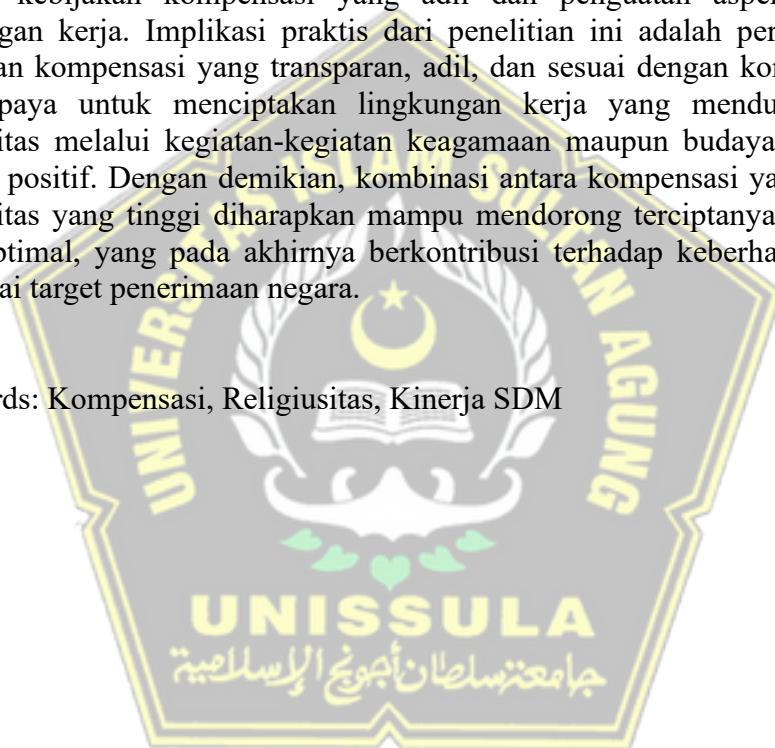


Sri Wahyuningsih

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui kompensasi dan religiusitas kinerja sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Mengingat pentingnya peranan DJP dalam mencapai target penerimaan pajak, penelitian ini mengkaji bagaimana kedua faktor tersebut dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai DJP yaitu pegawai KPP Pratama Pati dengan jumlah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun religiusitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan ini memberikan wawasan bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui kebijakan kompensasi yang adil dan penguatan aspek religiusitas di lingkungan kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya penerapan kebijakan kompensasi yang transparan, adil, dan sesuai dengan kontribusi pegawai, serta upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penguatan religiusitas melalui kegiatan-kegiatan keagamaan maupun budaya organisasi yang bernilai positif. Dengan demikian, kombinasi antara kompensasi yang memadai dan religiusitas yang tinggi diharapkan mampu mendorong terciptanya kinerja pegawai yang optimal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan DJP dalam mencapai target penerimaan negara.

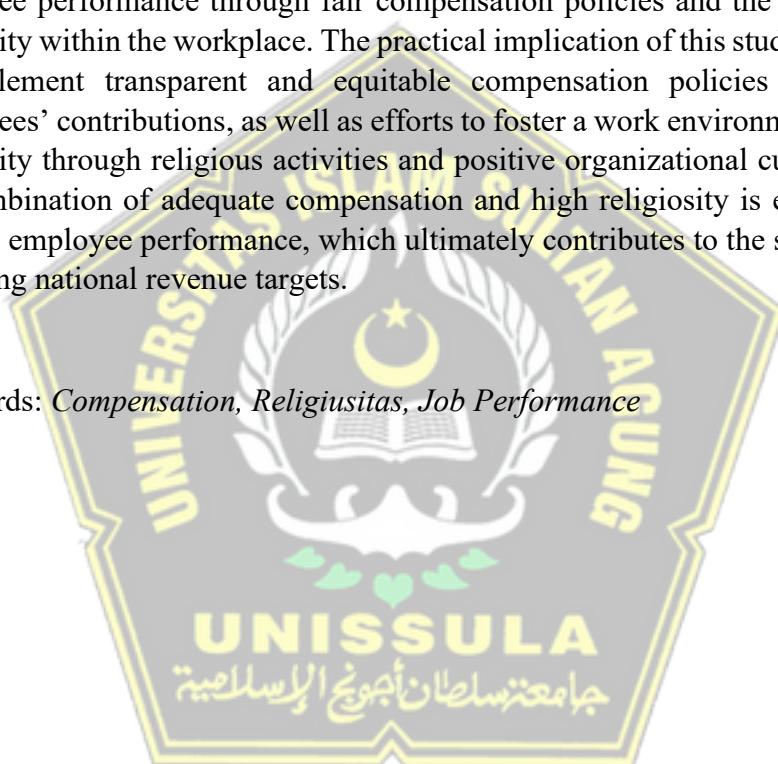
Keywords: Kompensasi, Religiusitas, Kinerja SDM



## ABSTRACT

This study aims to examine how human resource performance can be improved through compensation and religiosity within the Directorate General of Taxes (DJP). Considering the crucial role of DJP in achieving national tax revenue targets, this research explores how these two factors contribute to enhancing employee performance. Using a quantitative research method, data were collected through questionnaires distributed to 100 employees of DJP, specifically at the Small Tax Office (KPP Pratama) in Pati. The results indicate that both compensation and religiosity have a positive influence on human resource performance. These findings provide valuable insights for management in formulating strategies to improve employee performance through fair compensation policies and the reinforcement of religiosity within the workplace. The practical implication of this study is the necessity to implement transparent and equitable compensation policies that align with employees' contributions, as well as efforts to foster a work environment that supports religiosity through religious activities and positive organizational culture. Therefore, the combination of adequate compensation and high religiosity is expected to drive optimal employee performance, which ultimately contributes to the success of DJP in achieving national revenue targets.

Keywords: *Compensation, Religiusitas, Job Performance*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, karunia, dan ridho-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kompensasi dan Religiusitas*. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA).

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Unissula sekaligus dosen Pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang selalu memberikan motivasi, kesempatan, serta dukungan akademik bagi mahasiswa, termasuk dalam penyelesaian tesis ini.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta wawasan berharga selama penulis menempuh pendidikan.
4. Staf administrasi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula, atas segala bantuan, dukungan, serta pelayanan yang telah diberikan selama penulis

menempuh studi hingga penyusunan tesis ini. Orang tua tercinta, keluarga, serta sahabat-sahabat penulis yang selalu memberikan doa, motivasi, dan semangat tanpa henti.

5. Orang tua tercinta, keluarga, serta sahabat-sahabat penulis yang selalu memberikan doa, motivasi, dan semangat tanpa henti.
6. Teman-teman seperjuangan dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis, serta menjadi kontribusi kecil bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Penulis,



Sri Wahyuningsih

## DAFTAR ISI

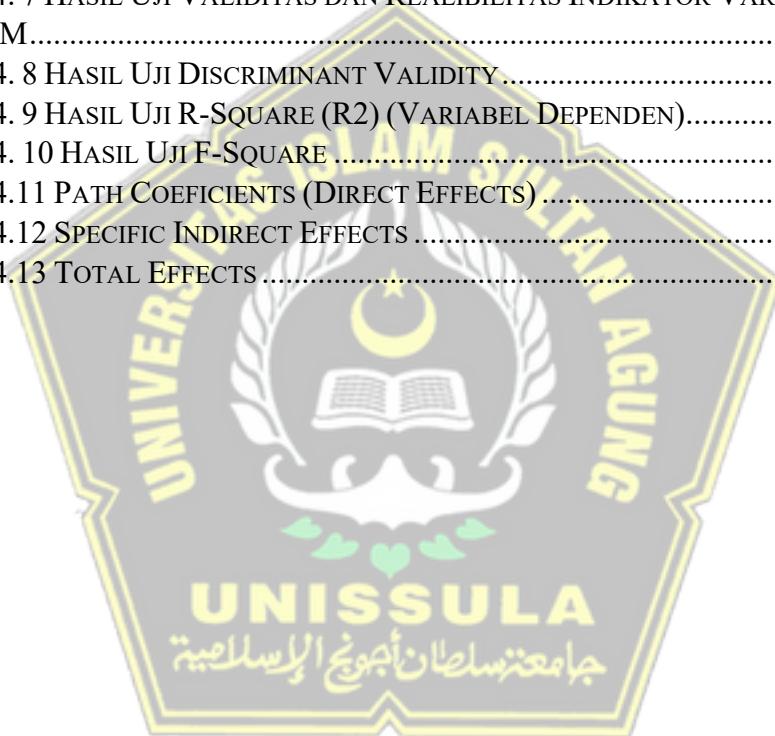
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
PENDAHULUAN .....	1
1.1.    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.    Rumusan Masalah .....	7
1.3.    Tujuan Penelitian .....	8
1.4.    Manfaat Penelitian .....	8
KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1.    Kinerja Sumber Daya Manusia .....	9
2.2.    Kompensasi .....	11
2.3.    Religiusitas .....	12
2.4.    Model Empirik Penelitian .....	15
METODE PENELITIAN.....	17
3.1.    Jenis Penelitian.....	17
3.2.    Sumber Data.....	17
3.3.    Variabel dan Indikator.....	18
3.4.    Metode Pengumpulan Data .....	19
3.5.    Responden .....	19
3.6.    Teknik Analisis .....	19
HASIL DAN PEMBAHASAN .....	23
4.1    Deskripsi Objek Penelitian.....	23
4.2    Deskripsi Data .....	27
4.3    Analisis Data Partial Least Square (Pls) .....	37
4.4    Pembahasan.....	49

PENUTUP.....	61
5.1    Simpulan .....	61
5.2    Keterbatasan Penelitian.....	64
5.3    Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA .....	70
LAMPIRAN .....	76



## DAFTAR TABEL

TABEL 3. 1 VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN .....	18
TABEL 4. 1 DEMOGRAFI RESPONDEN .....	28
TABEL 4. 2 DESKRIPSI VARIABEL KOMPENSASI.....	31
TABEL 4. 3 DESKRIPSI VARIABEL RELIGIUSITAS.....	34
TABEL 4. 4 DESKRIPSI VARIABEL KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA .....	36
TABEL 4. 5 HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS INDIKATOR VARIABEL KOMPENSASI.....	38
TABEL 4. 6 HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS INDIKATOR VARIABEL RELIGIUSITAS .....	40
TABEL 4. 7 HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS INDIKATOR VARIABEL KINERJA SDM.....	41
TABEL 4. 8 HASIL UJI DISCRIMINANT VALIDITY.....	43
TABEL 4. 9 HASIL UJI R-SQUARE (R <sup>2</sup> ) (VARIABEL DEPENDEN).....	45
TABEL 4. 10 HASIL UJI F-SQUARE .....	46
TABEL 4.11 PATH COEFICIENTS (DIRECT EFFECTS) .....	47
TABEL 4.12 SPECIFIC INDIRECT EFFECTS .....	47
TABEL 4.13 TOTAL EFFECTS .....	48



## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2. 1 MODEL EMPIRIK PENELITIAN .....	16
GAMBAR 4. 1 GRAFIK HASIL MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL) .....	42



**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
1.	Kuesioner	76



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai bagian integral dari Kementerian Keuangan memegang peranan krusial dalam menjaga keseimbangan fiskal dan memberikan pelayanan perpajakan yang berkualitas. Selama tiga tahun berturut-turut, 2021, 2022, dan 2023, Direktorat Jenderal Pajak berhasil mencapai target penerimaan pajak yang telah diamanahkan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kerja keras dan dedikasi tinggi seluruh jajaran sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak, yang secara konsisten berkontribusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan pajak.

Pemerintah menyadari peranan penting Direktorat Jenderal Pajak (DJP) tersebut dengan menerbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 211/PMK.03/2017, yang mengatur tunjangan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan atas capaian kinerja penerimaan pajak. Peraturan tersebut diterbitkan sebagai kompensasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang dalam pemungutan pajak guna mendukung penerimaan

negara dari sektor perpajakan. Pemberian kompensasi melalui pemberian tunjangan berbasis kinerja yang diberikan kepada sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat memicu sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja penerimaan pajak selama sepuluh tahun terakhir menunjukkan tren peningkatan yang positif, meskipun terjadi perlambatan pada periode 2014 - 2019. Pada tahun 2022 penerimaan pajak mengalami pertumbuhan tertinggi hingga mencapai 115,61%, namun pada tahun 2023 mengalami penurunan dan tercatat sebesar 102,30 %. Tahun 2024 menghadirkan tantangan signifikan bagi penerimaan pajak, terutama akibat penurunan harga komoditas dan peningkatan jumlah restitusi. Meskipun demikian, Direktorat Jenderal Pajak berhasil mengumpulkan sebanyak Rp 1.930,81 triliun, atau mencapai realisasi sebesar 100,46 % dari target yang ditetapkan. Sementara itu, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pati mencatat realisasi penerimaan pajak hingga 31 Desember 2024 sebesar 100,05 % dari target. Angka ini menurun dibandingkan kinerjanya pada tahun sebelumnya 103,18 % pada 2023 dan 112,45 % pada 2022.

Tantangan untuk mencapai target penerimaan pajak di tahun 2025 juga tidak mudah. Hal ini dipengaruhi oleh meningkatnya ketidakpastian perekonomian dan pasar keuangan global, yang dipicu oleh kebijakan tarif dari pemerintahan Amerika Serikat dan meningkatnya tensi perang dagang, pelemahan harga komoditas unggulan serta adanya perubahan kebijakan dimana pemerintah memutuskan menunda atau membatalkan rencana kenaikan tarif Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dari 11% menjadi 12% yang semula dijadwalkan berlaku mulai 1 Januari 2025. Hal

ini dapat berdampak pada kinerja pegawai dalam jangka menengah dan panjang, terutama terkait dengan kompensasi berbasis kinerja yang dapat berfluktuasi. Stabilitas nilai rupiah juga menjadi faktor penting dalam penetapan kompensasi. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkala meninjau kembali kompensasi yang diberikan, mengingat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015, telah menjadi dasar pengaturan tunjangan kinerja di lingkungan DJP sejak tahun 2017.

Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji, tetapi juga meliputi aspek non-finansial seperti fleksibilitas jam kerja, pengembangan karir, dan pengakuan prestasi. Berkarir di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) bisa menjadi tantangan karena aturan tugas belajar yang ketat, terutama dalam hal izin kuliah. Pegawai DJP jika sedang melanjutkan pendidikan mengalami mutasi dengan jarak kantor lebih dari 60 km dari universitas tempat mereka belajar maka diwajibkan untuk mengajukan permohonan pindah universitas. Pengecualian diberikan jika universitas tempat belajar tersebut telah memiliki izin untuk menyelenggarakan perkuliahan jarak jauh atau pegawai tersebut telah menyelesaikan perkuliahan tatap muka dan telah memasuki tahap penyusunan tugas akhir.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada sumber daya manusia, sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada sumber daya manusia (Zunaidah et al., 2020). (Dessler, 2017) membedakan kompensasi menjadi tiga jenis yaitu Kompensasi Keuangan Langsung (*Direct financial payments*

*Compensation*) adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan, contohnya gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensation*) yaitu kompensasi yang diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan asuransi dan fasilitas lainnya yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan. Kompensasi *non finansial (rewards)* berupa *fleksibilitas* jam kerja, pengembangan karir, dan pengakuan atas prestasi.



Kompensasi memiliki peranan penting tidak hanya sebagai motivasi utama bagi karyawan, tetapi juga mempengaruhi semangat dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu menetapkan kompensasi yang tepat untuk mendukung tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Masalah kompensasi adalah isu yang kompleks dan memerlukan pedoman yang jelas dalam penetapannya, tidak hanya dari segi jumlah tetapi juga faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan (Djoko Soelistya, 2021).

Penelitian oleh Nugraha et al. (2021) menunjukkan bahwa kompensasi berupa tunjangan kinerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Qureshi & Sajjad (2015), Matriadi & Dalimunthe (2017), Saban et al. (2020), Palendeng & Bernarto (2021), dan Sutrisno et al. (2023). Objek penelitian yang berbeda menjadi faktor penting dalam perbedaan hasil penelitian. Nugraha et al. (2021) berfokus pada instansi pemerintah, sedangkan penelitian lain pada perusahaan swasta. Menurut Nugraha et al. (2021), perbedaan besaran kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karena gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Sistem

kompensasi di instansi pemerintah berbeda dengan swasta, di mana pegawai dengan jabatan yang sama menerima gaji pokok yang sama sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1977. Hal ini berbeda dengan perusahaan swasta yang mana sistem kompensasi yang diterapkan telah berbasis kinerja untuk setiap unsur penghasilan yang diterima. Aparatur Sipil Negara (ASN) berhak menerima kenaikan gaji berkala apabila memenuhi syarat, yaitu telah mencapai masa kerja dalam golongan tertentu sesuai ketentuan.

Penelitian Nugraha et al. (2021) juga tidak mendukung temuan Masruroh et al. (2021), Prayitno et al. (2020), Yusniawan & Permana (2018), dan Azis & Niswah (2013) yang menemukan hubungan positif antara tunjangan kinerja dan prestasi kinerja pegawai. Penelitian Yusniawan & Permana (2018) menyoroti bahwa penghasilan pegawai pajak pada tahun 2016 mengalami pemotongan 20% dari tunjangan kinerja akibat realisasi penerimaan yang tidak mencapai target. Objek penelitian dari Nugraha et al (2021) dan peneliti terdahulu, Yusniawan & Permana (2018) dan Azis & Niswah (2013) sama-sama merupakan instansi pemerintah yaitu Kantor Pelayanan Pajak. Penghasilan pegawai pajak pada tahun 2016 dipotong 20% dari tunjangan kinerja yang mereka terima setiap bulannya. Sebuah konsekuensi dari penerapan Perpres Nomor 37 tahun 2015 karena realisasi penerimaan hanya mencapai 81% dari target penerimaan pajak. Menurut Yusniawan & Permana (2018) hubungan yang kuat dan positif antara kompensasi remunerasi (tunjangan kinerja) dan prestasi kinerja sumber daya manusia adalah karena adanya kekhawatiran pegawai akan pemotongan tunjangan kinerja apabila target penerimaan pajak tidak tercapai.

Selain kompensasi, salah satu motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja adalah religiusitas. Penelitian Zahrah et al. (2016) menunjukkan bahwa religiusitas yang tinggi cenderung berhubungan dengan kinerja yang lebih baik. Namun, temuan ini bertolak belakang dengan penelitian Putra (2023) dan Masruroh et al. (2021) yang menyatakan bahwa religiusitas tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan Mardalis et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat dicapai dengan meningkatkan tingkat religiusitas, terutama keyakinan bahwa Allah SWT selalu mengawasi. Zahrah et al. (2016) menekankan bahwa pekerjaan merupakan kewajiban yang harus dikerjakan dengan amanah, jujur, dan bertanggung jawab. Bekerja secara umum merupakan sumber kemandirian, sarana untuk pertumbuhan pribadi dan harga diri, dan tempat beramal kepada sesama manusia (Graafland, 2006). Winarsunu et al. (2023) mengemukakan pegawai bekerja bukan karena mereka merasa puas dengan memperoleh upah atau hubungan dengan rekan kerja tetapi untuk mencari keberkahan dan pahala sebagai modal di akhirat.

Penelitian Masruroh et al. (2021) yang menyatakan bahwa manusia tetap melaksanakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh agama yang dianutnya baik manusia itu menerima kompensasi yang besar maupun kecil, karena agama merupakan kebutuhan dasar manusia, hal ini tidak sejalan dengan penelitian McCleary & Barro (2006) dan van Straalen (2015) yang menemukan bahwa peningkatan pendapatan akan mengakibatkan biaya peluang yang lebih tinggi untuk berpartisipasi dalam aktivitas yang memakan waktu. Akibatnya, kehadiran pada

kegiatan keagamaan cenderung menurun. Hal ini berbeda dengan penelitian Hawari & Suci (2023) yang menyatakan bahwa meningkatnya pendapatan tidak mengurangi kemungkinan individu terlibat dalam aktivitas solat dan taklim serta penelitian Buser (2015) yang menemukan bahwa pendapatan berpengaruh signifikan terhadap religiusitas. Rumah tangga yang berpenghasilan lebih tinggi lebih sering hadir ke gereja.

Menurut Hawari & Suci (2023), terdapat banyak penelitian yang mengaitkan agama dengan variabel ekonomi, namun masih sedikit yang membahas dampak ekonomi terhadap religiusitas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kondisi ekonomi dapat menurunkan tingkat religiusitas, sesuai dengan hipotesis sekularisme.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena di lapangan, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah ” Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
2. Bagaimana religiusitas meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimana kompensasi mampu meningkatkan religiusitas sumber daya manusia?
4. Bagaimana religiusitas sumber daya manusia mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kompensasi mampu meningkatkan religiusitas sumber daya manusia
2. Mendeskripsikan dan mengalisis kompensasi dan religiusitaas mampu mendorong kinerja pegawai

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teori**

Secara akademik studi ini diharapkan memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia melalui kompensasi dan religiusitas.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil studi ini bagi Direktorat Jenderal Pajak dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kompensasi dan religiusitas.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Kinerja, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, didefinisikan sebagai: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang ditunjukkan, dan (3) kemampuan kerja. Armstrong (2014) mendeskripsikan kinerja sebagai perilaku yang menghasilkan hasil. Dessler (2017) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Damayanti et al. (2013) menyatakan bahwa kinerja setiap individu bervariasi tergantung pada tingkat pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang dimiliki. Begitu pula, kinerja kelompok tidak akan sama karena perbedaan pemahaman anggota kelompok mengenai kinerja. Brumback (1988) menambahkan bahwa kinerja mencakup perilaku dan hasil, di mana perilaku ini muncul dari individu dan mengubah kinerja dari bentuk abstrak menjadi tindakan nyata. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya merupakan instrumen untuk mencapai hasil (output), tetapi juga merupakan hasil dari usaha mental dan fisik yang diterapkan dalam tugas yang dapat dinilai di luar output. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan/atau perilaku individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

Manajemen kinerja sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Pajak menerapkan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS di dalam organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kinerja. SKP adalah rencana kinerja dan target yang harus dicapai oleh PNS setiap tahunnya. Perilaku kinerja mencakup setiap tindakan, sikap, atau perilaku yang dilakukan oleh PNS atau tindakan yang tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian SKP dilakukan dengan mengukur kinerja yang meliputi aspek: a. kuantitas; b. kualitas; c. waktu; dan d. biaya. Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian ini dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS dan juga dapat melibatkan penilaian dari rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung. Aspek yang dinilai dalam perilaku kerja meliputi: a. orientasi pelayanan; b. integritas; c. komitmen; d. disiplin; e. kerja sama; dan f. kepemimpinan. Penilaian kepemimpinan khusus dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Hasil penilaian perilaku kerja akan berbentuk nilai perilaku kerja. Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja, di mana bobot nilai SKP adalah 60% dan perilaku kerja 40%.

## 2.2. Kompensasi

Werther & Davis (1996) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan yang diterima pekerja sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi. Dessler (2017) menyatakan bahwa kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Sementara itu, Zunaidah et al. (2020) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja yang dihasilkan untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi dapat berupa uang atau fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua bentuk pembayaran dan/atau hadiah yang diberikan oleh perusahaan kepada sumber daya manusia sebagai imbalan atas kinerja dan/atau kontribusi yang dihasilkan.

Dessler (2017) menjelaskan bahwa kompensasi terdiri dari tiga komponen: a. pembayaran langsung dalam bentuk gaji dan bonus/komisi; b. pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan dan asuransi; c. kompensasi non-finansial seperti jam kerja yang fleksibel, pengembangan karir dan lingkungan kerja yang nyaman.

Penelitian Tresia (2024) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Nugraha et al. (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berupa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian Masruroh et al. (2021), Prayitno et al. (2020), Yusniawan & Permana (2018), dan Azis & Niswah (2013), menyimpulkan bahwa semakin sesuai kompensasi yang diterima oleh pegawai,

maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Bila Kompensasi semakin baik maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

### **2.3. Religiusitas**

Zahrah et al. (2016) mendefinisikan religiusitas sebagai sejauh mana pengetahuan, kepercayaan, pelaksanaan ibadah, dan aturan serta apresiasi terhadap agama yang dianut. Sikap religiusitas merupakan integrasi kompleks antara pengetahuan agama, perasaan, dan tindakan keagamaan dalam diri individu. Religiusitas dapat dilihat dari aktivitas beragama yang dilakukan secara rutin dan konsisten dalam kehidupan sehari-hari. Dalam bahasa Arab, religiusitas memiliki tiga makna seperti yang tercantum dalam Kamus Al-Mawrid karya Ba'albaki (1993) yang diacu oleh Suryadi & Hayat (2021), yaitu takwa, wara', dan tadayyun. Ketiga istilah ini menunjukkan bahwa religiusitas identik dengan sikap taat terhadap perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, yang disebut sebagai kesalehan hidup. Dengan demikian, individu yang religius adalah individu yang saleh. Kesalehan memiliki dua dimensi: vertikal (hubungan dengan Allah) dan horizontal (hubungan dengan sesama manusia), yang sering disebut kesalehan sosial. Definisi lain menyatakan bahwa religiusitas lebih menekankan pada perilaku sosial dan merupakan doktrin dari setiap agama (Fetzer, 1999). Religiusitas adalah bentuk internalisasi agama yang dihayati dan diaktualisasikan dalam perilaku sehari-hari. Sedangkan menurut Glock dan Stark (1970), religiusitas adalah komitmen yang dimiliki individu, mencakup keyakinan, praktik agama,

pengalaman, dan konsekuensi dari agama tersebut. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa religiusitas adalah keyakinan, komitmen, dan sikap individu terhadap ajaran agama yang terwujud dalam praktik ritual yang konsisten, baik dalam konteks hubungan dengan Allah maupun dengan manusia, sebagai upaya untuk mencari makna kehidupan dan kebahagiaan.

Hasil penelitian Noegroho & Wulansari (2020) menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan religiusitas sebagai variabel moderasi. Mardalis et al. (2019) menunjukkan bahwa semakin tinggi religiusitas sumber daya manusia, maka kinerja sumber daya manusia juga akan meningkat. Temuan ini mendukung pendapat Glock & Stark (1970) yang menyatakan bahwa jika sumber daya manusia melaksanakan lima dimensi religiusitas dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Dajani & Mohamed (2017) yang menyatakan bahwa religiusitas Islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerjaan dengan nilai kerja sebagai variabel mediasi, serta penelitian Muliana & Hidayat (2022) yang menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Bila religiusitas sumber daya manusia semakin baik maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

Teori Motivasi yang dikemukakan oleh McGregor dan Teori Kebutuhan oleh McClelland menunjukkan bahwa kompensasi yang efektif dapat menjadi

pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan menerima kompensasi yang adil cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas serta kualitas pekerjaan. Kompensasi yang efektif tidak hanya berfokus pada besaran finansial yang diberikan, tetapi juga mencakup pengakuan dan penghargaan atas usaha serta pencapaian yang diraih. Oleh karena itu, merancang sistem kompensasi yang seimbang menjadi kunci untuk mendorong kinerja karyawan yang optimal.

Anwar & Umar (2021) menegaskan bahwa sumber daya manusia memiliki motivasi yang berasal dari hadiah dan hukuman. Pemberian hadiah dan penerapan hukuman dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi secara keseluruhan. Dalam konteks Islam, hadiah berfungsi sebagai pendorong untuk bertindak sesuai dengan harapan, sementara hukuman berperan dalam menjaga perilaku dan niat individu. Secara umum, hadiah merangsang tindakan yang positif, sedangkan hukuman berfungsi menegakkan disiplin. Penelitian Anwar & Umar (2021) menunjukkan bahwa motivasi dalam perspektif Islam bersumber dari iman, taqwa, dan ihsan, serta adanya dorongan dari hadiah dan hukuman. Hadiah yang diberikan oleh Allah dapat berupa pahala, peningkatan rezeki, balasan atas kebaikan, derajat yang lebih tinggi, keberkahan, kemudahan dalam urusan, dan lain-lain. Motivasi ini dapat menghasilkan pekerjaan dan pelayanan yang memuaskan.

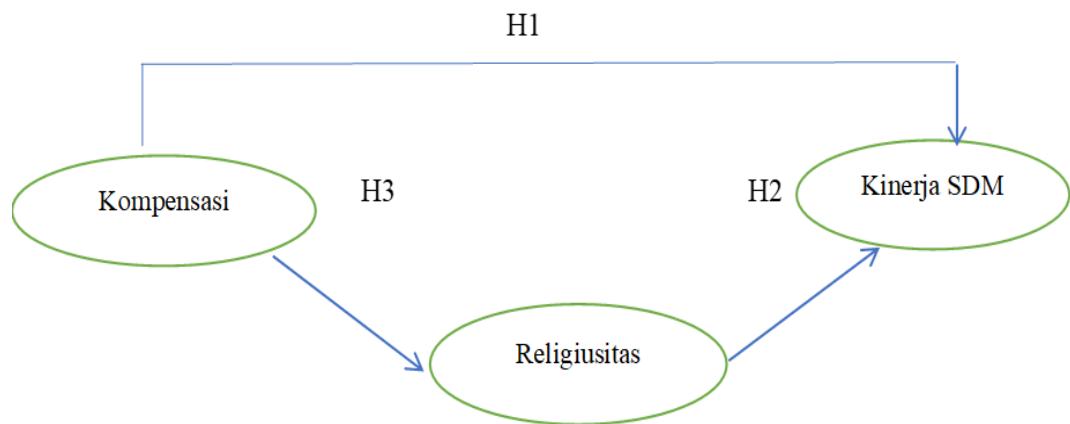
Temuan ini berbeda dengan pandangan Barat yang diungkapkan oleh Herzberg (1966) dalam "Teori Dua Faktor", yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi berkaitan dengan konten pekerjaan, termasuk gaji dan kondisi kerja. Penelitian Masruroh et al. (2021) menunjukkan bahwa religiusitas

sumber daya manusia tidak dipengaruhi oleh fluktuasi dalam kompensasi yang diterima pegawai. Individu tetap melaksanakan ajaran agama yang dianut, terlepas dari besar kecilnya kompensasi yang diterima, karena agama merupakan kebutuhan dasar manusia. Di sisi lain, McCleary & Barro (2006) menemukan bahwa peningkatan pendapatan dapat mengurangi partisipasi dalam aktivitas keagamaan. Namun, Buser (2015) menemukan bahwa pendapatan memiliki pengaruh signifikan terhadap religiusitas, di mana rumah tangga dengan penghasilan lebih tinggi lebih sering terlibat dalam kegiatan keagamaan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

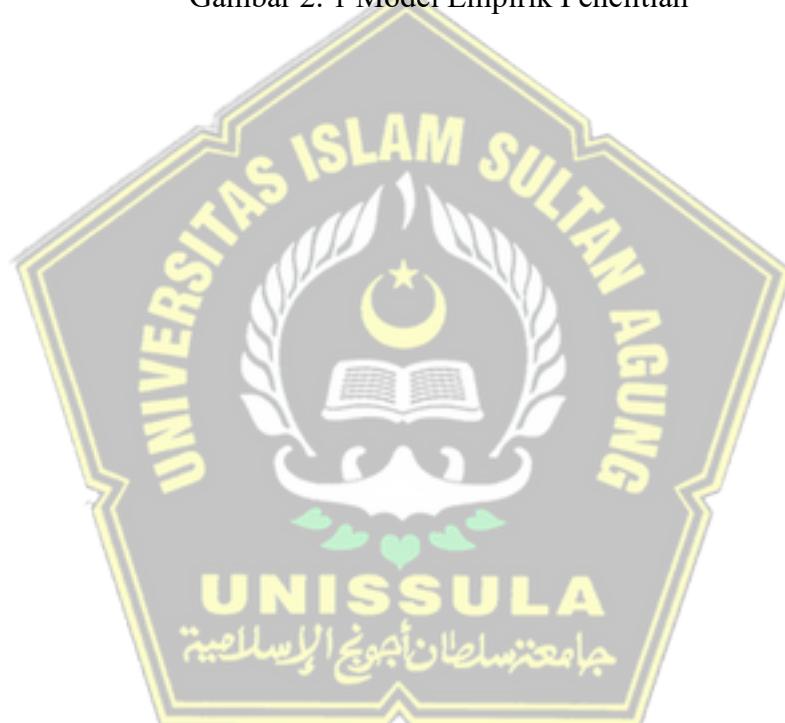
H3: Bila Kompensasi baik dan adil maka religiusitas sumber daya manusia akan semakin tinggi

#### 2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2. 1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia di pengaruhi oleh kompensasi dan religiusitas yang baik. Sedangkan religiusitas bisa dibangun oleh kompensasi yang baik.



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penjelasan (Explanatory research).

Menurut Singarimbun & Effendi (1995), penelitian yang bersifat penjelasan menekankan pada pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan. Uraian dalam penelitian ini mengandung deskripsi tetapi terfokus pada hubungan antar variabel, yang terdiri dari: kompensasi, religiusitas, dan kinerja sumber daya manusia.

#### **3.2 Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya, yang mencakup kompensasi, religiusitas, dan kinerja sumber daya manusia. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data primer penting untuk mengukur secara langsung variabel-variabel yang diteliti serta mengetahui pengalaman dan pandangan subyektif para sumber daya manusia terhadap kebijakan organisasi.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang telah tersedia sebelumnya, baik dari internal organisasi maupun sumber eksternal yang relevan. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden, yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.3. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup compensasi, religiusitas dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kompensasi  Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran dan/atau hadiah yang diberikan oleh perusahaan kepada sumber daya manusia sebagai imbalan atas kinerja dan/atau kontribusi yang dihasilkan	1. Pembayaran uang secara langsung dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi 2. Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan dan asuransi 3. Kompensasi non finansial (rewards) seperti jam kerja yang luwes (fleksibel), pengembangan karir, dan pengakuan.	Dessler (2017)
2.	Religiusitas  Religiusitas merupakan keyakinan, komitmen, dan sikap individu terhadap ajaran agama yang terwujud dalam praktik ritual yang konsisten, baik dalam konteks hubungan dengan Allah maupun dengan manusia, sebagai upaya untuk mencari makna kehidupan dan kebahagiaan.	1. Ideological (Ideologis) 2. Intellectual (Intelektual) 3. Ritualistic (ritual) 4. Experiential (pengalaman) 5. Consequential (konsekuensi)	Glock & Stark (1970)
3.	Kinerja SDM  Kinerja adalah hasil kerja dan/atau perilaku individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.	1. Perilaku Pegawai (Berorientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, Kepemimpinan) 2. Sasaran Kinerja Pegawai (kuantitas, kualitas, waktu, biaya)	Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner, yang merupakan pengumpulan data secara langsung dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner disampaikan dalam bentuk *Google Form*.

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

### 3.5 Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati dengan total populasi 100.

### 3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial least square dengan menggunakan SmartPLS 3.2.9 untuk pengujian hipotesis yang diajukan dan pengembangan model. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variable laten dan variable laten yang lainnya, serta hubungan suatu variable laten dengan indikator-indikatornya. Tahapan Analisis *Partial Least Squares* sebagai berikut :

### 3.6.1 Outer Model

Evaluasi model pengukuran atau outer model berfungsi untuk menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menguji internal *consistency reliability* (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*) dan *convergent validity* (*loading factor* dan AVE) dimana nilai loading factor menunjukkan besarnya korelasi antar item pengukuran (indikator), dan *discriminant validity* (*Fornell-Lacker Criterion* dan *cross loading*).

#### 3.6.1.1 Convergent Validity

*Convergent validity* berfungsi untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten. Dalam pengujian *convergent validity* dari setiap item reliability dapat dilihat dari loading factor. Pengujian validitas yang dimaksud ialah uji terhadap indikator dalam variable untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang terdapat dalam penelitian ini benar-benar dapat dimengerti dengan baik oleh responden agar responden tidak mengalami kesalahpahaman pada indikator yang digunakan.

*Convergent Validity* dilakukan dengan melihat hasil uji reliability (*indicator validitas*) secara rinci yang ditunjukkan dengan nilai pada outer loadings. Outer loadings merupakan nilai yang menunjukkan korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indicator dari suatu variabel. Nilai *outer loadings* jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan valid (Sarwono, 2015). Namun menurut (Hair, et.al., 1998) untuk outer loadings lebih besar dari 0,5 secara umum dianggap signifikan.

#### 3.6.1.2 Internal Consistency Reliability

Langkah selanjutnya yaitu melihat *internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* merupakan

indeks untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Apabila suatu alat digunakan untuk mengukur sebanyak dua kali dengan menunjukkan hasil yang relatif konsisten maka alat tersebut dikatakan reliable. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam gejala yang sama. Variabel laten dinyatakan reliable apabila nilai composite reliability  $> 0,7$ , maka variabel laten tersebut dinyatakan reliabel. Interpretasi composite reliability sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas  $> 0.7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0.8$  bermakna sangat memuaskan.

### 3.6.1.3 Discriminant Validity

*Discriminant Validity* berfungsi untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk yang lain. Menetapkan discriminant validity berarti suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili konstruk lain dalam model. *Discriminant Validity* dilakukan dengan melihat nilai pada *Fornell-Lacker Criterion* (Henseler & Sarstedt, 2015). Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan *square root of average extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lain dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran  $>$  dari ukuran konstruk lain maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lain.

### 3.6.2 Inner Model

Pengujian model structural (*Inner Model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variable laten. Inner model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian, model struktural diuji dengan melihat nilai R-square untuk konstruk dependen, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

#### 3.6.2.1 Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi koefisien determinasi (*R-square*). Interpretasi nilai *R-square* sama dengan interpretasi *R-square* regresi linear, yaitu besarnya variability variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Hair et.al., (1998) merekomendasikan kriteria nilai *R-square* 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat/sedang, dan lemah). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh yang substantif.

#### 3.6.2.2 F-Square

*F-Square* ( $f^2$ ) adalah ukuran efek (*effect size*) dalam model struktural *Partial Least Square* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menilai kontribusi atau pengaruh suatu variabel laten independen terhadap variabel dependen dalam model. Menurut Cohen (1992), effect size ( $f^2$ ) diinterpretasikan dengan tiga kriteria yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat). Hair et al. (2017) menegaskan penggunaan ukuran ini dalam analisis PLS-SEM untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel dependen.

### 3.6.2.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh maupun hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian ini menggunakan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,05 sebagai acuan. Apabila p-value  $\leq 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, yang berarti terdapat hubungan antara kedua variable.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

KPP Pratama Pati merupakan unit kerja vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah naungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 210/PMK.01/2017 yang kemudian diperbarui melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020, KPP Pratama Pati memiliki tugas untuk memberikan pelayanan, edukasi, pengawasan, serta penegakan hukum kepada Wajib Pajak. KPP Pratama Pati terletak di Jl P. Sudirman No.64, Pati Kidul, Kec. Pati, Kabupaten Pati, Jawa Tengah 59114. Di bawah naungan KPP Pratama Pati terdapat instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang secara langsung berada di bawah koordinasi Kepala KPP Pratama Pati, yaitu Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Rembang. Instansi ini memiliki peran dalam melaksanakan pengumpulan, penelusuran, serta pengolahan data perpajakan, melakukan pengamatan terhadap potensi pajak, dan menyajikan informasi terkait perpajakan. Selain itu, KP2KP Rembang juga bertugas memberikan layanan edukasi dan konsultasi pajak, melakukan pengawasan serta ekstensifikasi, mengelola administrasi dokumen dan arsip perpajakan, menerima serta memproses Surat Pemberitahuan maupun surat-surat lainnya, serta mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi KPP Pratama Pati secara keseluruhan. Adapun cakupan wilayah

kerja KPP Pratama Pati meliputi seluruh kecamatan yang berada dalam wilayah administratif Kabupaten Pati dan Kabupaten Rembang.

#### **4.1.2 Kompensasi di KPP Pratama Pati**

Pegawai KPP Pratama Pati merupakan Aparatur Sipil Negara, dimana kompensasi yang diperoleh diatur oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Secara umum, kompensasi finansial yang diterima Aparatur Sipil Negara terdiri dari gaji, tunjangan kinerja, uang lembur, uang makan, gaji ketiga belas, tunjangan hari raya, insentif khusus, jaminan kesehatan, dan uang pensiun atau jaminan hari tua. Gaji diterima setiap bulan, dimana besarannya sesuai golongan dan masa kerja yang diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2024, sedangkan besarannya tunjangan kinerja sesuai dengan kelas jabatan dan capaian kinerja sebagaimana diatur oleh Peraturan Presiden tentang Tunjangan Kinerja di masing-masing instansi. Tunjangan Kinerja Pegawai KPP Pratama Pati diatur oleh Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, yang mana Peraturan tersebut berlaku untuk semua instansi vertikal di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak. Tunjangan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja dengan mempertimbangkan kriteria capaian kinerja organisasi dan capaian kinerja pegawai. Uang Lembur dibayarkan jika ASN bekerja di luar jam kerja resmi. Uang Makan untuk ASN adalah salah satu bentuk tunjangan/kompensasi tambahan yang diberikan kepada ASN, tetapi sifatnya tidak berlaku universal (tidak semua ASN mendapat uang makan). Biasanya berlaku untuk ASN di Kementerian/Lembaga pusat. Penerapannya sangat

bergantung pada kebijakan pusat dan Standar Biaya Masukan (SBM) yang berlaku setiap tahun. Gaji ketiga belas biasanya diberikan pada pertengahan tahun yang diatur dengan Peraturan Pemerintah yang ditetapkan tiap tahun. Tunjangan Hari Raya (THR), besarnya setara gaji dan tunjangan yang melekat, biasanya dibayarkan menjelang Idul Fitri sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang ditetapkan tiap tahun. Insentif ASN diberikan karena kinerja yang baik/melebihi target, beban kerja tambahan di luar tugas pokok, kontribusi terhadap penerimaan negara/daerah, prestasi tertentu atau tugas di kondisi khusus. Insentif tidak secara rutin diberikan setiap tahun. Jaminan Kesehatan ASN saat ini difasilitasi melalui program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang dikelola oleh BPJS Kesehatan. ASN berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua (JHT) sebagai bentuk perlindungan di masa purna tugas. Keduanya dikelola oleh Taspen.

#### **4.1.3 Pengukuran Kinerja di KPP Pratama Pati**

Kinerja Pegawai KPP Pratama Pati pada dasarnya merupakan hasil dari proses manajemen kinerja yang sistematis, di mana setiap individu diarahkan untuk mendukung tujuan organisasi. Secara regulatif, pengukuran kinerja pegawai KPP Pratama Pati dilakukan seperti Aparatur Sipil Negara lainnya yaitu melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan penilaian perilaku kerja sebagaimana diatur dalam PermenPANRB No. 6 Tahun 2022. SKP menekankan pada capaian hasil kerja (outcome), sementara perilaku kerja menilai aspek sikap, etika, dan integritas ASN. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan rencana dan target kinerja yang disusun bersama antara ASN dengan atasan langsung pada awal periode penilaian. SKP berfungsi sebagai kontrak kinerja individu yang diturunkan dari perencanaan

kinerja organisasi. Aspek yang dinilai dalam SKP menitikberatkan pada capaian hasil kerja (*outcome based performance*), meliputi indikator kinerja utama (IKU), kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya (jika relevan). Penilaian perilaku kerja digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja agar tidak hanya menilai hasil, tetapi juga sikap dan etika kerja ASN. Perilaku kerja mencakup orientasi pelayanan, integritas, disiplin, kerjasama, komitmen, serta inisiatif. Penilaian ini bertujuan untuk memastikan ASN bekerja sesuai dengan nilai dasar profesi ASN (*BerAKHLAK*) serta kode etik yang berlaku.

Armstrong (2009) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi melalui pemahaman yang jelas tentang tujuan yang diharapkan, standar, serta kompetensi yang diperlukan. Dengan demikian, SKP berfungsi sebagai instrumen formal untuk menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi, sementara penilaian perilaku kerja merefleksikan dimensi kompetensi dan nilai.

Selain itu, kerangka *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan Kaplan & Norton (1996) juga relevan digunakan dalam mengukur kinerja ASN. *Balanced Scorecard* menilai kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dapat diadaptasi untuk menilai efektivitas pelayanan publik (perspektif pelanggan), kepatuhan pada prosedur birokrasi (proses internal), serta pengembangan kompetensi dan etika (pembelajaran dan pertumbuhan).

Dengan menggabungkan pendekatan normatif dan teoritis, kinerja ASN dapat diukur secara lebih komprehensif. Secara normatif, SKP dan perilaku kerja

menjadi instrumen resmi untuk memastikan objektivitas dan akuntabilitas kinerja. Sedangkan secara teoritis, konsep Armstrong dan *Balanced Scorecard* menegaskan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya sebatas pencapaian target administratif, tetapi juga mencakup aspek pengembangan kompetensi, perilaku, serta kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi publik.

## 4.2 Deskripsi Data

### 4.2.1 Deskripsi Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Pati yang berjumlah 100 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling. Dengan teknik ini, seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 100 orang. Penggunaan total sampling dipilih agar hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi sebenarnya dari populasi tanpa adanya bias pemilihan sampel.

Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Berdasarkan data demografis pada tabel 4.1, komposisi responden terdiri atas 65% laki-laki dan 35% perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh laki-laki.

Dari segi usia, responden memiliki rentang usia yang cukup beragam, dengan mayoritas berada pada kelompok usia 25–35 tahun. Kelompok usia ini termasuk dalam kategori usia produktif, sehingga diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif terkait kinerja dan faktor-faktor yang memengaruhinya.

Tabel 4. 1 Demografi Responden

Keterangan	Total	Persentase
Jenis Kelamin		
a. Laki-laki	65	65%
b. Perempuan	35	35%
Pendidikan		
SMU	2	2%
Diploma	36	36%
S1	54	54%
S2	8	8%
Masa Kerja		
a. kurang dari 5 tahun	0	0%
b. 6-10 tahun	25	25%
c. 10-25 tahun	59	59%
d. di atas 25 tahun	16	16%
Usia		
di bawah 25 tahun	0	0%
25-35 tahun	43	43%
36-45 tahun	40	40%
di atas 45 tahun	17	17%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1). Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kemampuan akademik yang baik, sehingga dapat memahami instrumen penelitian dan memberikan jawaban yang lebih berkualitas.

Dari sisi masa kerja, mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang cukup mendalam terhadap dinamika pekerjaan dan kompensasi yang diterima, serta pengalaman dalam menginternalisasi nilai-nilai religiusitas dalam lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, profil demografis ini memperlihatkan bahwa responden dalam penelitian memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta kondisi usia yang mendukung. Dengan demikian, mereka diharapkan dapat memberikan data yang relevan dan representatif dalam menjelaskan hubungan antara kompensasi, religiusitas, dan kinerja sumber daya manusia.

#### **4.2.2 Deskripsi Variable**

Penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin (1–5) untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Skala Likert (Likert, 1932) merupakan salah satu instrumen pengukuran yang paling banyak digunakan dalam penelitian sosial karena mampu menggambarkan tingkat persetujuan responden secara bertingkat. Dalam penelitian ini, skor 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan skor 5 menunjukkan jawaban sangat setuju. Untuk memaknai skor yang diperoleh, hasil pengukuran dikategorikan berdasarkan interval skala. Skor Likert dapat diubah ke dalam interval tertentu sehingga dapat diklasifikasikan menjadi kategori rendah, sedang, dan tinggi. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Skala Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1,33$$

Dengan skala 1–5 dan 3 kategori, maka diperoleh interval sebesar 1,33, sehingga kategori penilaian responden ditetapkan sebagai berikut: rendah (1,00–2,33), sedang (2,34–3,67), dan tinggi (3,68–5,00). Dengan demikian, nilai rata-rata

(mean) dari setiap indikator dapat diinterpretasikan secara sistematis sesuai dengan kategori tersebut.

#### **4.2.2.1 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan data yang ditampilkan pada Tabel 4.2, variabel kompensasi di KPP Pratama Pati menunjukkan bahwa secara umum penerapannya sudah berjalan cukup baik, dengan nilai grand mean sebesar 3,939 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa pegawai menilai sistem kompensasi yang berlaku sudah mampu memberikan kepuasan dan mendukung semangat kerja mereka.

Jika dilihat lebih detail, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah K1 (gaji sesuai dengan pekerjaan), K3 (gaji memenuhi kebutuhan dasar), K13 (toleransi pada kebutuhan pribadi saat jam kerja), K17 (termotivasi ketika diberi penghargaan atas kinerja), dan K18 (diberi kemudahan untuk melanjutkan pendidikan), yang semuanya memperoleh skor 4,140 (tinggi). Skor ini menggambarkan bahwa pegawai merasa kompensasi yang diterima sebanding dengan beban pekerjaan, organisasi memberikan ruang *fleksibilitas* dalam kebutuhan pribadi, serta penghargaan dan dukungan pengembangan pendidikan dinilai positif. Hal ini sejalan dengan pandangan Gupta & Shaw (2014) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil dan mendukung pengembangan pegawai dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas kerja.

Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Kompensasi

Indikator	Keterangan Indikator	Mean	Kategori
K1	Gaji sesuai dengan pekerjaan	4.140	Tinggi
K2	Gaji diberikan secara adil	4.110	Tinggi
K3	Gaji memenuhi dasar	4.140	Tinggi
K4	Sistem kenaikan gaji adil dan transparan	4.000	Tinggi
K5	Sistem kenaikan tunjangan adil dan transparan	3.870	Tinggi
K6	Menerima bonus dan insentif sesuai kinerja	3.670	Sedang
K7	Kompensasi finansial menjadi motivasi bekerja	3.960	Tinggi
K8	Jaminan pensiun yang diberikan adil	4.100	Tinggi
K9	Puas dengan program kesehatan di tempat kerja	3.940	Tinggi
K10	Menerima tunjangan transportasi	3.790	Tinggi
K11	Cuti yang diberikan sesuai kebutuhan	3.990	Tinggi
K12	Diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan	3.730	Tinggi
K13	Ada toleransi pada kebutuhan pribadi saat jam kerja	4.140	Tinggi
K14	Sistem karir jelas	3.490	Sedang
K15	Ada kesempatan untuk pelatihan	3.750	Tinggi
K16	Prestasi diakui oleh atasan	3.850	Tinggi
K17	Termotivasi ketika diberi penghargaan atas kinerja	4.140	Tinggi
K18	Diberi kemudahan untuk melanjutkan pendidikan	4.140	Tinggi
K19	Ada kesempatan untuk mengembangkan diri	3.970	Tinggi
K20	Tempat kerja memenuhi sarana dan prasarana	3.850	Tinggi
Grand Mean		3.939	

Sementara itu, indikator dengan rata-rata terendah adalah K14 (sistem karir jelas) dengan nilai 3,490 (sedang), yang menunjukkan adanya persepsi pegawai bahwa jalur pengembangan karir dalam organisasi belum sepenuhnya transparan atau terstruktur dengan baik. Kondisi ini dapat menyebabkan sebagian pegawai

merasa kurang mendapatkan kepastian dalam prospek karir jangka panjang. Selain itu, indikator K6 (bonus dan insentif sesuai kinerja) juga relatif rendah dengan nilai 3,670 (sedang), menandakan bahwa pemberian bonus dan insentif masih dipandang belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusi kinerja. Menurut Armstrong & Taylor (2015), sistem kompensasi yang tidak konsisten dengan kinerja dapat mengurangi motivasi intrinsik pegawai.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun aspek kompensasi pada penelitian ini tergolong baik, terdapat beberapa area yang masih perlu ditingkatkan, khususnya terkait kejelasan sistem karir dan optimalisasi pemberian insentif. Dengan perbaikan pada aspek tersebut, diharapkan kompensasi dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

#### **4.2.2.2 Religiusitas**

Religiusitas sebagai variabel kedua diartikan sebagai keyakinan dan komitmen individu terhadap ajaran agama yang berpengaruh pada perilaku serta etika kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel religiusitas pegawai menunjukkan nilai grand mean sebesar 4,591, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki tingkat religiusitas yang baik, baik dalam aspek keyakinan, sikap, maupun perilaku kerja sehari-hari.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah R1 (Rezeki pekerjaan diatur Tuhan) dengan skor rata-rata 4,820, mencerminkan keyakinan kuat bahwa pekerjaan dan rezeki merupakan anugerah Tuhan yang harus dijalani dengan penuh rasa syukur. Selain itu, indikator lain yang juga memperoleh skor tinggi adalah R3 (Jujur dan

adil bagian dari ajaran agama) dengan skor 4,810, serta R7 (Kerja dengan niat ibadah bernilai pahala) dengan skor 4,780. Ketiga indikator ini memperlihatkan bahwa dimensi keyakinan teologis dan orientasi ibadah menjadi landasan utama pegawai dalam bekerja.

Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah R16 (Luangkan waktu membaca kitab suci) dengan rata-rata 4,320, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengisyaratkan bahwa praktik membaca kitab suci secara rutin relatif lebih jarang dilakukan dibandingkan indikator lainnya, meski secara umum masih tetap dijaga oleh pegawai.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat religiusitas pegawai sangat baik dan konsisten tercermin pada berbagai aspek, baik keyakinan, ritual ibadah, maupun etika kerja. Nilai-nilai religiusitas yang tinggi mendukung terbentuknya perilaku kerja yang jujur, disiplin, bertanggung jawab, serta peduli sosial. Dengan demikian, religiusitas berkontribusi penting dalam membangun integritas, motivasi, dan profesionalitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Religiusitas dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi intrinsik yang berkelanjutan, berbeda dengan kompensasi material yang cenderung bersifat ekstrinsik dan jangka pendek.

Tabel 4. 3 Deskripsi Variabel Religiusitas

Indikator	Keterangan Indikator	Mean	Kategori
R1	Rezeki pekerjaan diatur Tuhan.	4.820	Tinggi
R2	Agama jadi dasar hidup dan kerja.	4.710	Tinggi
R3	Jujur dan adil bagian dari ajaran agama.	4.810	Tinggi
R4	Kerja jujur mendapat berkah Tuhan.	4.650	Tinggi
R5	Iman kepada Tuhan mendorong kesungguhan bekerja	4.730	Tinggi
R6	Pendapatan itu rezeki, harus dipertanggungjawabkan.	4.770	Tinggi
R7	Kerja dengan niat ibadah bernilai pahala.	4.780	Tinggi
R8	Punya pengetahuan dasar agama.	4.450	Tinggi
R9	Paham ajaran agama tentang etos kerja dan tanggung jawab.	4.430	Tinggi
R10	Berusaha mengikuti perintah agama dalam hidup dan kerja.	4.540	Tinggi
R11	Mempelajari agama untuk diterapkan di dunia kerja.	4.540	Tinggi
R12	Penghasilan mendukung ikut belajar agama.	4.500	Tinggi
R13	Pendapatan sebaiknya untuk hal yang diridhai agama.	4.650	Tinggi
R14	Selalu berdoa sebelum dan sesudah bekerja.	4.520	Tinggi
R15	Ibadah tetap rutin meski sibuk kerja.	4.660	Tinggi
R16	Luangkan waktu membaca kitab suci.	4.320	Tinggi
R17	Ikat kegiatan keagamaan untuk menjaga semangat.	4.460	Tinggi
R18	Penghasilan cukup memudahkan ibadah dan amal.	4.560	Tinggi
R19	Merasa diawasi Tuhan saat bekerja, jadi bertanggung jawab.	4.610	Tinggi
R20	Dekat dengan Tuhan saat hadapi tantangan kerja.	4.480	Tinggi
R21	Tenang dan damai saat bekerja dengan niat ibadah.	4.590	Tinggi
R22	Doa membuat lebih fokus dan tenang dalam kerja.	4.570	Tinggi
R23	Sejahtera mendorong syukur dan dekat dengan Tuhan	4.640	Tinggi
R24	Tidak curang karena bertentangan dengan agama.	4.650	Tinggi
R25	Agama mendorong disiplin dan etika kerja.	4.610	Tinggi
R26	Menjunjung kejujuran dan keadilan.	4.640	Tinggi
R27	Pendapatan mendorong kepedulian sosial	4.530	Tinggi
R28	Menghindari konflik dan perilaku tidak etis.	4.600	Tinggi
R29	Hormat pada rekan kerja sebagai pengamalan agama.	4.560	Tinggi
R30	Termotivasi bekerja baik sbg contoh positif spiritual.	4.410	Tinggi
R31	Gunakan pendapatan untuk hal bermanfaat dan religius.	4.530	Tinggi
Grand Mean		4.591	

#### 4.2.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan variabel penting dalam penelitian ini karena mencerminkan sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai melalui kontribusi individu. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, tingkat kinerja yang baik akan sangat menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi, khususnya instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang disajikan pada Tabel 4.4, variabel kinerja pegawai memperoleh nilai grand mean sebesar 4,389 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan pegawai menilai kinerjanya sudah baik dan mendukung pencapaian target organisasi. Dengan kata lain, para pegawai telah berkontribusi secara signifikan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

Indikator dengan skor tertinggi adalah KS7 (Menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab) sebesar 4,500, yang mengindikasikan bahwa tanggung jawab merupakan aspek paling menonjol dalam kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan tuntutan profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dituntut bekerja secara profesional, jujur, dan berintegritas tinggi. Indikator lain yang juga menonjol adalah KS10 (Terbuka terhadap saran dan masukan) dengan skor 4,480 serta KS11 (Bekerja sesuai arahan pimpinan dan SOP) dengan skor 4,450. Temuan ini

mencerminkan bahwa pegawai mampu bekerja sesuai prosedur serta bersikap adaptif terhadap kritik dan arahan, yang pada akhirnya mendukung terciptanya kinerja yang efektif.

Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator	Keterangan Indikator	Mean	Kategori
KS1	Menyelesaikan tugas pelayanan dengan sopan dan memuaskan.	4.250	Tinggi
KS2	Jujur,ikhlas,tidak menyalahgunakan wewenang, dan berani bertanggung jawab.	4.410	Tinggi
KS3	Mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi/golongan.	4.390	Tinggi
KS4	Taat aturan,disiplin jam kerja, dan menjaga barang milik negara.	4.400	Tinggi
KS5	Mampu bekerjasama, menghargai pendapat, dan menerima keputusan bersama.	4.360	Tinggi
KS6	Tegas,adil, memberi teladan, memimpin tim, dan cepat mengambil keputusan.	4.260	Tinggi
KS7	Menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab.	4.500	Tinggi
KS8	Menerima target sesuai penghasilan.	4.390	Tinggi
KS9	Selalu memeriksa kembali hasil kerja.	4.420	Tinggi
KS10	Terbuka terhadap saran dan masukan.	4.480	Tinggi
KS11	Bekerja sesuai arahan pimpinan dan SOP.	4.450	Tinggi
KS12	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	4.310	Tinggi
KS13	Termotivasi bekerja efektif dan efisien.	4.430	Tinggi
KS14	Memenuhi jam kerja sesuai ketentuan.	4.390	Tinggi
Grand Mean		4.389	

Sementara itu, indikator dengan skor rendah adalah KS12 (Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu) dengan nilai 4,310, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan waktu masih menjadi tantangan yang perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks pelayanan publik yang menuntut efisiensi dan ketepatan waktu. Selain itu, indikator KS1 (Menyelesaikan tugas

pelayanan dengan sopan dan memuaskan) juga relatif lebih rendah (4,250), mengisyaratkan adanya ruang perbaikan dalam aspek pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

### **4.3 Analisis Data Partial Least Square (Pls)**

#### **4.3.1. Hasil Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Evaluasi *outer model* dalam penelitian ini meliputi *convergent validity*, *internal consistency reliability* dan *Discriminant Validity*.

##### **4.3.1.1 Convergent Validity**

*Convergent validity* digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator pada suatu konstruk saling berkorelasi positif. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,70$  dan nilai AVE  $\geq 0,50$  (Hair et al., 2017).

Pengujian validitas juga dilakukan dengan menggunakan perhitungan T statistic dan p-value untuk menentukan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan memiliki signifikansi atau berkontribusi terhadap konstruk. Pada nilai T-statistics dengan significance level 0,05 maka nilai T dari nilai kritis T atau T tabel yaitu 1,96. Apabila nilai T-statistics  $> 1,96$  maka indikator tersebut memiliki pengaruh yang signifikan. Pada nilai p-value, jika nilai p-value  $< 0,05$  juga dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan (Hair. 2022).

##### **4.3.1.2 Internal Consistency Reliability**

Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui dua ukuran, yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)*. Kriteria yang digunakan adalah nilai CR dan CA  $\geq 0,70$  (Hair et.al., 2019).

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5, seluruh indikator pada variabel Kompensasi memiliki nilai outer loading di atas 0,70 (rentang 0,700 – 0,918). Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator valid dalam merefleksikan konstruk Kompensasi. Nilai T-statistics seluruh indikator juga jauh melampaui batas minimum 1,96, dengan rentang 10,300 hingga 37,197. Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator memiliki signifikansi yang tinggi dalam merefleksikan konstruk kcompensasi. Selain itu, seluruh indikator memiliki p-values = 0,000 (< 0,05), yang semakin menegaskan validitas indikator.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Indikator Variabel Kompensasi

Indikator	Uji Validitas				Uji Reliabilitas		
	Outer Loading	T statistics	P-values	Ket	Composite Reliability	Cronbach 's Alpha	Ket
K1	0,918	37,197	0,00	Valid	0,974	0,971	Relialbel
K2	0,899	32,303	0,00	Valid			
K3	0,891	31,004	0,00	Valid			
K4	0,700	12,812	0,00	Valid			
K5	0,710	11,724	0,00	Valid			
K6	0,773	18,641	0,00	Valid			
K7	0,776	14,690	0,00	Valid			
K8	0,800	19,227	0,00	Valid			
K9	0,746	10,720	0,00	Valid			
K10	0,718	10,300	0,00	Valid			
K11	0,774	15,539	0,00	Valid			
K12	0,770	17,412	0,00	Valid			
K13	0,918	37,197	0,00	Valid			
K14	0,770	13,221	0,00	Valid			
K15	0,746	15,435	0,00	Valid			
K16	0,786	17,479	0,00	Valid			
K17	0,918	37,197	0,00	Valid			
K18	0,918	37,197	0,00	Valid			
K19	0,812	24,863	0,00	Valid			
K20	0,713	12,494	0,00	Valid			

Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* sebesar 0,974 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,971, yang keduanya lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, variabel Kompensasi memenuhi kriteria *convergent validity* dan memiliki *reliabilitas* internal yang sangat baik.

Hasil pengujian pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa indikator pada variabel *Religiusitas* juga memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi syarat, dengan rentang antara 0,703 hingga 0,880. Seluruh indikator dapat dinyatakan valid karena berada di atas batas minimum 0,70. Selain itu, nilai T-statistics seluruh indikator berada di atas ambang batas 1,96, dengan rentang 6,8980 hingga 31,6410. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara indikator dengan variabel laten signifikan secara statistik. P-value yang dihasilkan juga sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga semakin memperkuat bukti bahwa indikator-indikator tersebut valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk religiusitas dalam penelitian ini memiliki validitas yang sangat baik, karena seluruh indikator memenuhi kriteria *convergent validity*. Artinya, indikator R1 hingga R31 mampu secara konsisten menjelaskan dimensi religiusitas pegawai yang diteliti.

Uji reliabilitas juga memperkuat temuan tersebut. Variabel *Religiusitas* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,982 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,980, keduanya jauh di atas ambang batas 0,70. Hal ini menandakan bahwa konstruk *Religiusitas* reliabel dan konsisten secara internal. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa konstruk religiusitas dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang sangat baik

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Indikator Variabel Religiusitas

Indikator	Uji Validitas				Uji Reliabilitas		Ket
	Outer Loading	T statistics	P-value	Ket	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	
R1	0,745	11,956	0,00	Valid			
R2	0,750	12,300	0,00	Valid			
R3	0,703	9,421	0,00	Valid			
R4	0,845	19,025	0,00	Valid			
R5	0,794	16,204	0,00	Valid			
R6	0,732	10,627	0,00	Valid			
R7	0,778	13,529	0,00	Valid			
R8	0,759	13,532	0,00	Valid			
R9	0,781	18,188	0,00	Valid			
R10	0,817	20,886	0,00	Valid			
R11	0,863	25,470	0,00	Valid			
R12	0,794	16,830	0,00	Valid			
R13	0,787	12,112	0,00	Valid			
R14	0,809	20,228	0,00	Valid			
R15	0,778	12,207	0,00	Valid			
R16	0,710	11,048	0,00	Valid			
R17	0,720	10,433	0,00	Valid			
R18	0,791	14,587	0,00	Valid			
R19	0,805	16,315	0,00	Valid			
R20	0,715	10,367	0,00	Valid			
R21	0,852	17,509	0,00	Valid			
R22	0,762	11,876	0,00	Valid			
R23	0,808	16,070	0,00	Valid			
R24	0,722	14,183	0,00	Valid			
R25	0,880	27,736	0,00	Valid			
R26	0,877	27,963	0,00	Valid			
R27	0,805	20,589	0,00	Valid			
R28	0,869	30,014	0,00	Valid			
R29	0,853	26,154	0,00	Valid			
R30	0,709	6,898	0,00	Valid			
R31	0,874	31,641	0,00	Valid			

Pada variabel Kinerja SDM yang ditunjukkan oleh tabel 4.7, semua indikator (KS1–KS14) menunjukkan nilai outer loading yang melebihi ambang batas 0,70, sehingga seluruh indikator dapat dinyatakan valid. Nilai T-statistics seluruh indikator berkisar antara 12,497 hingga 43,541, jauh melebihi batas minimum 1,96, dengan p-value = 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator berkontribusi signifikan dalam membentuk konstruk kinerja SDM. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu merepresentasikan kinerja SDM secara tepat.

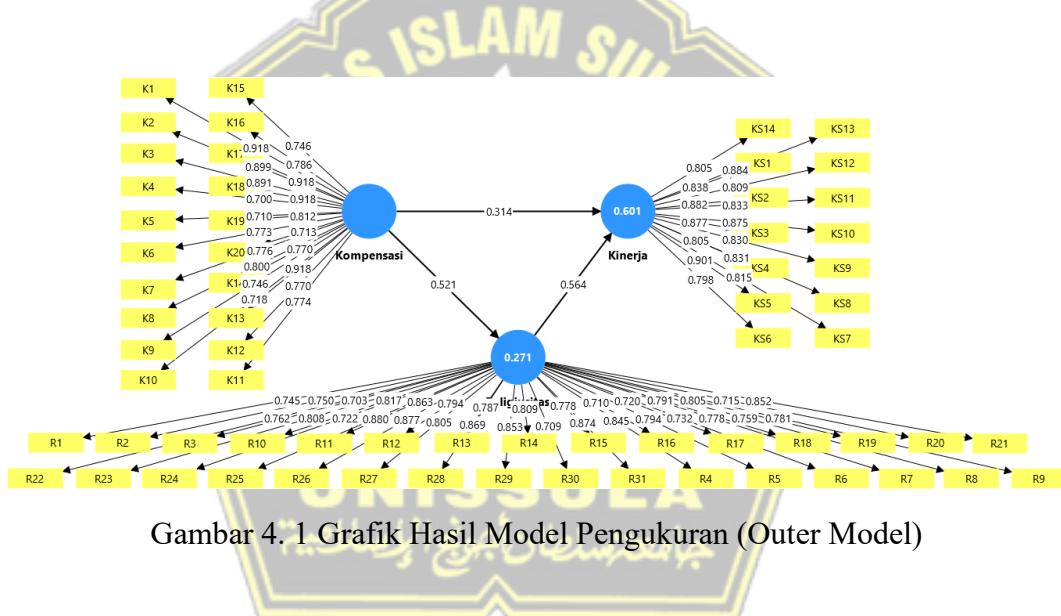
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Indikator Variabel Kinerja SDM

Indikator	Uji Validitas				Uji Reliabilitas		Ket
	Outer Loading	T statistics	P-value	Ket	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	
KS1	0,838	29,322	0,00	Valid	0,970	0,968	Reliabel
KS2	0,882	33,015	0,00	Valid			
KS3	0,877	28,593	0,00	Valid			
KS4	0,805	18,546	0,00	Valid			
KS5	0,901	43,541	0,00	Valid			
KS6	0,798	19,250	0,00	Valid			
KS7	0,815	19,767	0,00	Valid			
KS8	0,831	18,753	0,00	Valid			
KS9	0,830	15,791	0,00	Valid			
KS10	0,875	22,827	0,00	Valid			
KS11	0,833	12,497	0,00	Valid			
KS12	0,809	14,899	0,00	Valid			
KS13	0,884	30,932	0,00	Valid			
KS14	0,805	14,653	0,00	Valid			

Selain itu, nilai *Composite Reliability* sebesar 0,970 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,968 menunjukkan bahwa konstruk Kinerja SDM sangat reliabel. Hasil ini

menegaskan bahwa variabel Kinerja SDM memiliki validitas konvergen dan reliabilitas internal yang sangat kuat.

Berdasarkan hasil analisis pada ketiga tabel, dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi, Religiusitas, dan Kinerja SDM seluruhnya memenuhi kriteria *convergent validity* (outer loading > 0,70) serta *internal consistency reliability* (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural.



Gambar 4. 1 Grafik Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

#### 4.3.1.3 Discriminant Validity

Pengujian discriminant validity dapat dilakukan melalui *Fornell-Larcker Criterion* (Henseler & Sarstedt, 2015). Metode ini membandingkan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Apabila nilai  $\sqrt{AVE}$  suatu konstruk lebih besar dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka dapat

disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki discriminant validity yang baik.

Nilai  $\sqrt{AVE}$  yang direkomendasikan adalah lebih dari 0,5.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Discriminant Validity

Variabel / Konstruk	Kinerja	Kompensasi	Religiusitas
Kinerja	0,842		
Kompensasi	0,608	0,806	
Religiusitas	0,727	0,521	0,792

Tabel 4.8 menunjukkan hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Nilai diagonal yang merupakan akar kuadrat dari AVE (*Average Variance Extracted*) terlihat lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Penjelasan dari table tersebut Adalah sebagai berikut:

1. Konstruk Kinerja

Nilai  $\sqrt{AVE}$  Kinerja (0.842) berkorelasi dengan Kompensasi (0.608) dan berkorelasi dengan Religiusitas (0.727). dikarenakan  $0.842 > 0.608$  dan  $0.842 > 0.727$ , maka valid.

2. Konstruk Kompensasi

Nilai  $\sqrt{AVE}$  Kompensasi (0.806) berkorelasi dengan Kinerja (0.608) dan berkorelasi dengan Religiusitas (0.521). dikarenakan  $0.806 > 0.608$  dan  $0.806 > 0.521$ , maka valid.

3. Konstruk Religiusitas

Nilai  $\sqrt{AVE}$  Religiusitas (0.792) berkorelasi dengan Kinerja (0.727) dan berkorelasi dengan Kompensasi (0.521). dikarenakan  $0.792 > 0.727$  dan  $0.792 > 0.521$ , maka valid.

Secara rinci, konstruk Kinerja memiliki nilai  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,842, lebih tinggi daripada korelasi Kinerja dengan Kompensasi (0,608) maupun dengan Religiusitas (0,727). Konstruk Kompensasi menunjukkan nilai  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,806, yang juga lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Kinerja (0,608) maupun dengan Religiusitas (0,521). Sementara itu, konstruk Religiusitas memiliki  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,792, lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan Kinerja (0,727) maupun dengan Kompensasi (0,521).

Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity. Artinya, setiap konstruk mampu membedakan dirinya dari konstruk lain dan mengukur fenomena yang unik sesuai dengan definisi variabelnya. Hasil ini memperkuat bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya.

### **4.3.2 Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi inner model bertujuan untuk mengetahui kekuatan hubungan antar konstruk laten dan seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian.

#### **4.3.2.1 R-Square**

Hair et.al., (1998) merekomendasikan kriteria nilai *R-square* 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat/sedang, dan lemah). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk

melihat apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh yang substantif

Tabel 4. 9 Hasil Uji R-Square (R2) (Variabel Dependental)

Variabel	R-square	R-square adjusted
KS (Kinerja SDM)	0,601	0,593
R (Religiusitas)	0,271	0,264

Tabel 4.9 menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai *R-square* untuk *variabel Religiusitas* adalah 0,271, sedangkan untuk *R-square adjusted* sebesar 0,264. Hal ini berarti bahwa hanya 27,1% variabilitas variabel *Religiusitas* yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model yaitu Kompensasi. Analisa lain menunjukkan pula bahwa model pada variabel *Religiusitas* dalam kategori lemah dengan nilai  $> 0,25$ .

Sedangkan pada variabel Kinerja memiliki nilai *R-squared* 0,601, sedangkan *R-square adjusted* sebesar 0,593. Hal ini berarti 60,1% variabilitas variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model yaitu Kompensasi. Analisa lain menunjukkan pula bahwa model pada variabel kinerja dalam kategori sedang dengan nilai  $> 0,50$ .

#### 4.3.3 F-Square

*F-Square* ( $f^2$ ) adalah ukuran efek (*effect size*) dalam model struktural *Partial Least Square* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menilai kontribusi atau pengaruh suatu variabel laten independen terhadap variabel dependen dalam model. Nilai *f-square* diinterpretasikan dalam 3 kriteria, nilai 0,35 (kuat), 0,15 (moderat), dan 0,02 (kecil).

Tabel 4. 10 Hasil Uji F-Square

Variabel	Kinerja	Kompensasi	Religiusitas
Kinerja			
Kompensasi	0,180		0,372
Religiusitas	0,580	0,372	

Berdasarkan hasil analisis *F-Square* ( $f^2$ ), dapat diketahui bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0,180. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja mereka, meskipun pengaruhnya tidak terlalu besar. Sementara itu, variabel religiusitas menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,580, yang berarti religiusitas memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, religiusitas juga berpengaruh besar terhadap kompensasi dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,372, sehingga semakin tinggi tingkat religiusitas pegawai maka semakin baik pula persepsi mereka terhadap kompensasi yang diberikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa religiusitas merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan kompensasi, meskipun keduanya sama-sama berperan dalam peningkatan kinerja.

#### 4.3.4 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS untuk mengetahui signifikansi hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Kriteria penerimaan hipotesis dilihat dari  $T$ -statistics  $> 1.96$  (untuk  $\alpha = 0,05$ ) dan  $p$ -values  $< 0,05$ .

##### 4.3.4.1 Path Coefficients (Direct Effects)

Tabel 4.11 Path Coefficients (Direct Effects)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kompensasi Religiusitas ->	0,526	0,542	0,068	7,777	0,000
Religiusitas -> Kinerja	0,728	0,738	0,042	17,274	0,000

Berdasarkan tabel 4.11 Path Coefficients (Direct Effects), diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap religiusitas dengan nilai original sample sebesar 0,526 dan t-statistic 7,777 yang jauh di atas batas kritis 1,96. Nilai p-value sebesar 0,000 (<0,05) semakin menegaskan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Selanjutnya, religiusitas juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai original sample 0,728, t-statistic 17,274, dan p-value 0,000. Artinya, semakin tinggi religiusitas yang dimiliki individu, semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa baik kompensasi terhadap religiusitas maupun religiusitas terhadap kinerja memiliki hubungan langsung yang kuat dan signifikan.

#### 4.3.4.2 Specific Indirect Effects

Tabel 4.12 Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kompensasi->Religiusitas-> Kinerja	0,383	0,400	0,056	6,816	0,000

Berdasarkan tabel 4.12 Specific Indirect Effects, terlihat bahwa jalur kompensasi terhadap kinerja melalui religiusitas menghasilkan nilai original sample sebesar 0,383 dengan sample mean sebesar 0,400. Nilai ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja secara tidak langsung melalui religiusitas. Standar deviasi sebesar 0,056 relatif kecil, menandakan data cukup stabil dan tidak menyebar jauh dari rata-rata. Selanjutnya, nilai t-statistic sebesar 6,816 jauh lebih tinggi dari nilai batas kritis 1,96 (untuk signifikansi 5%), sehingga hubungan ini dapat dinyatakan signifikan. Hal ini diperkuat dengan nilai p-value 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis mengenai adanya pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui religiusitas diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa religiusitas berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

#### 4.3.4.3 Total Effects

Penentuan diterima atau ditolaknya hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan *p-values*, di mana hipotesis diterima apabila nilai *t-statistics*  $> 1,96$  (pada tingkat signifikansi 5%) dan *p-values*  $< 0,05$ . Adapun hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
Kompensasi -> Kinerja	0,383	0,400	0,056	6,816	0,000
Kompensasi -> Religiusitas	0,526	0,542	0,068	7,777	0,000
Religiusitas -> Kinerja	0,728	0,738	0,042	17,274	0,000

Hasil pengujian pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa:

a. Kompensasi -> Kinerja

Hasil analisis menunjukkan T-statistik sebesar 6,816 ( $>1.96$ ) dan P-value sebesar 0.000 ( $<0.05$ ). Menandakan bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja, dengan kata lain bahwa hipotesis H1 diterima.

b. Religiusitas -> Kinerja

Hasil analisis menunjukkan T-statistik sebesar 17,274 ( $>1.96$ ) dan P-value sebesar 0.000 ( $<0.05$ ). Menandakan bahwa variabel Religiusitas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja, dengan kata lain bahwa hipotesis H2 diterima.

c. Kompensasi -> Religiusitas

Hasil analisis menunjukkan T-statistik sebesar 7,777 ( $>1.96$ ) dan P-value sebesar 0.000 ( $<0.05$ ). Menandakan bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Religiusitas, dengan kata lain bahwa hipotesis H3 diterima.

Berdasarkan hasil di atas, seluruh hipotesis (H1, H2, dan H3) terbukti signifikan dan seluruh hubungan yang diajukan dalam model penelitian didukung oleh data empiris.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pati dengan nilai koefisien jalur sebesar 6,816 dengan P-value 0,000. Hal ini menandakan bahwa semakin adil dan transparan penerapan kompensasi, kinerja pegawai semakin baik.

Temuan ini memperkuat teori Herzberg (1968) tentang *Two-Factor Theory*, di mana kompensasi termasuk faktor higienis yang dapat mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan motivasi kerja. Kompensasi bagi pegawai KPP Pratama Pati tidak hanya berbentuk gaji pokok, tetapi juga tunjangan, insentif, penghargaan, dan fasilitas kerja. Kompensasi yang adil dan transparan membuat pegawai merasa dihargai, sehingga meningkatkan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik.

Hal ini juga sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow (1943) yang menyatakan bahwa kebutuhan dasar, termasuk kebutuhan finansial, harus dipenuhi sebelum individu dapat berfungsi secara optimal dalam lingkungan kerja. Dalam hal ini, kompensasi berperan sebagai pemenuh kebutuhan dasar pegawai sehingga mereka memiliki energi, rasa aman, dan motivasi untuk mencapai kinerja optimal.

Selain itu, penelitian Gupta & Shaw (2014) menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil mampu meningkatkan motivasi sekaligus loyalitas kerja pegawai. Armstrong & Taylor (2015) juga menekankan bahwa ketidaksesuaian kompensasi dengan kinerja dapat menurunkan motivasi intrinsik pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Gupta & Shaw (2014) maupun Armstrong & Taylor (2015), yang menegaskan pentingnya keadilan,

transparansi, serta konsistensi dalam pemberian kompensasi untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini juga selaras dengan hasil penelitian Masruroh et al. (2021), Yusniawan & Permana (2018), dan Azis & Niswah (2013) di sektor publik dan Palendeng & Bernarto (2021), dan Sutrisno et al. (2023) di sektor swasta yang sama-sama menegaskan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Dari hasil analisis indikator kinerja pada penelitian ini, terlihat bahwa aspek tanggung jawab (KS7) memperoleh skor tertinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai memiliki integritas dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat diasosiasikan dengan adanya kompensasi yang sesuai sehingga menumbuhkan rasa kewajiban moral untuk membala kepercayaan organisasi. Namun demikian, indikator menyelesaikan tugas pelayanan dengan sopan dan memuaskan (KS1) justru memperoleh skor paling rendah. Rendahnya skor pada aspek pelayanan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, tingginya beban kerja yang membuat pegawai lebih fokus pada penyelesaian tugas teknis daripada kualitas interaksi dengan wajib pajak. Kedua, keterbatasan pelatihan dalam bidang komunikasi dan pelayanan publik dapat mengurangi kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang ramah dan memuaskan. Ketiga, adanya potensi kejemuhan akibat rutinitas pekerjaan yang monoton, sehingga pegawai kurang bersemangat dalam melayani. Selain itu, sistem kompensasi yang lebih menekankan pada aspek finansial juga bisa membuat penghargaan terhadap sikap ramah atau etika

pelayanan kurang mendapat perhatian, sehingga motivasi dalam memberikan pelayanan prima menjadi lebih rendah.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki peran yang signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di KPP Pratama Pati. Kompensasi yang adil, transparan, dan proporsional tidak hanya mampu mengurangi ketidakpuasan, tetapi juga meningkatkan motivasi, loyalitas, serta semangat kerja pegawai.

#### **4.4.2 Religiusitas berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pati, dengan nilai koefisien jalur sebesar 17,274 dan *p-value* 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat religiusitas pegawai, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

Kebiasaan berdoa sebelum dan sesudah bekerja serta menjaga ibadah rutin meskipun sibuk membuat pegawai merasa lebih dekat dengan Tuhan. Kedekatan spiritual ini menumbuhkan kesadaran bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan selalu berada dalam pengawasan Tuhan. Perasaan diawasi tersebut mendorong pegawai untuk bekerja sesuai aturan, menjauhi perilaku menyimpang, serta menjaga integritas dalam setiap tugas yang diemban. Selain itu, keterlibatan dalam kegiatan keagamaan semakin memperkuat rasa tanggung jawab moral dan spiritual, sehingga pegawai terdorong untuk menampilkan kinerja terbaik. Dengan demikian, doa, ibadah rutin, dan aktivitas keagamaan tidak hanya meningkatkan kualitas spiritual, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang disiplin, jujur, dan patuh

terhadap ketentuan organisasi. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara konsisten.

Salah satu alasan mengapa religiusitas dapat meningkatkan kinerja adalah karena pegawai dengan tingkat religiusitas tinggi cenderung memiliki etika kerja yang lebih baik. Menurut Graafland (2006), pekerjaan dapat dipandang sebagai sarana untuk beramal dan memberikan manfaat bagi orang lain. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki keyakinan religius yang kuat akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan Zahrah et al. (2016) yang menegaskan bahwa religiusitas Islam dan etika kerja Islami mampu meningkatkan kinerja karena mendorong individu untuk bekerja secara jujur, disiplin, dan bertanggung jawab.

Selain itu, religiusitas juga berkontribusi pada pembentukan karakter dan moral pegawai. Pegawai yang menginternalisasi nilai-nilai religius cenderung lebih jujur, disiplin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sehingga tercipta lingkungan kerja yang positif dan produktif. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Mardalis et al. (2019) juga menemukan bahwa meningkatnya tingkat religiusitas, khususnya keyakinan akan pengawasan Tuhan dan disiplin spiritual, berkorelasi dengan disiplin tinggi, penyelesaian tugas tepat waktu, dan prosedur kerja lebih baik, yang secara keseluruhan memperkuat produktivitas pegawai.

Pegawai yang religius juga cenderung menilai pekerjaannya lebih bermakna, sehingga memiliki tingkat keterlibatan (*work engagement*) yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan Kahn (1990) yang menekankan bahwa kondisi

psikologis berupa *meaningfulness* merupakan salah satu faktor utama yang mendorong keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan memandang pekerjaan sebagai bentuk ibadah, pegawai termotivasi untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran. Keyakinan bahwa Tuhan selalu mengawasi setiap tindakan membuat mereka lebih berhati-hati, sehingga menghindari perilaku menyimpang.

Temuan ini juga selaras dengan penelitian Dajani & Mohamed (2017) di sektor kesehatan publik Mesir menemukan bahwa religiusitas berpengaruh terhadap kinerja melalui nilai-nilai kerja (*work values*) yang dimediasi, seperti nilai instrumental, kognitif, sosial, dan prestige. Hal ini menunjukkan bahwa religiusitas tidak hanya membentuk motivasi spiritual, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai profesional yang selaras dengan tujuan organisasi. Sementara itu, penelitian Winarsunu et al. (2023) menambahkan bahwa rasa syukur (*gratitude*) berperan sebagai mediator penuh antara religiusitas dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, religiusitas tidak langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi pegawai yang religius cenderung memiliki rasa syukur lebih tinggi, sehingga lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian King & Williamson (2005) yang menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual mampu meningkatkan *employee engagement* serta memperkuat komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Dengan demikian, religiusitas berperan bukan hanya sebagai pedoman moral, melainkan juga sebagai sumber motivasi intrinsik yang lebih kuat dibandingkan sekadar insentif finansial. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa religiusitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena

mampu menumbuhkan makna kerja, etika profesional, rasa syukur, serta komitmen yang berkelanjutan terhadap organisasi.

#### **4.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Religiusitas**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap religiusitas, dengan koefisien jalur 0,526, nilai T-statistic 7,777, dan p-value 0,000. Hal ini berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula tingkat religiusitas pegawai. Pegawai yang menerima kompensasi yang adil dan mencukupi kebutuhan hidupnya cenderung lebih bersyukur dan menyadari bahwa pendapatan yang diperoleh merupakan rezeki dari Tuhan. Hal ini tercermin pada indikator R6 (Pendapatan adalah rezeki Tuhan yang harus dipertanggungjawabkan) dengan rata-rata 4,770. Selain itu, kompensasi yang layak juga mendorong pegawai untuk menggunakan sebagian penghasilan mereka untuk kegiatan keagamaan, amal, dan pendidikan spiritual.

Temuan ini sejalan dengan Anwar & Umar (2021) yang menyatakan bahwa dalam perspektif Islam, motivasi kerja pada dasarnya dilandasi oleh niat ibadah, iman, taqwa, dan ihsan. Bekerja dipandang sebagai bentuk ketaatan kepada Allah, sedangkan balasan (haddad) dan hukuman dipahami tidak hanya dalam dimensi material, tetapi juga dalam bentuk pahala, rezeki, dan keberkahan. Pemenuhan kebutuhan dasar pegawai melalui kompensasi yang adil dapat dipandang sebagai salah satu bentuk reward yang mendorong semangat kerja. Demikian pula, Ali & Al-Owaihan (2008) menekankan bahwa Islamic Work Ethic menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah dan tanggung jawab moral. Oleh karena itu, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan material, tetapi juga dapat dimaknai

sebagai sarana memperkuat religiusitas pegawai ketika diposisikan dalam kerangka motivasi Islami.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa indikator dengan skor terendah adalah R16 (Luangkan waktu membaca kitab suci) dengan rata-rata sebesar 4,320. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi yang diterima pegawai relatif memadai, keterbatasan waktu akibat beban kerja membuat sebagian pegawai sulit mengalokasikan waktu untuk aktivitas religius personal, seperti membaca kitab suci. Fenomena ini sejalan dengan model ekonomi agama yang dikemukakan oleh Azzi & Ehrenberg (1977), yang menjelaskan bahwa penghasilan dan alokasi waktu saling terkait dalam menentukan partisipasi religius. Pegawai dengan kompensasi yang baik mungkin memiliki kesejahteraan finansial lebih tinggi, namun jika tuntutan pekerjaan membuat opportunity cost of time meningkat, maka aktivitas religius yang membutuhkan waktu khusus, seperti membaca kitab suci, berpotensi berkurang.

Penelitian Hawari & Suci (2023) juga mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa jumlah jam kerja berhubungan negatif dengan religiusitas. Semakin panjang jam kerja seseorang, semakin berkurang kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan keagamaan, termasuk membaca kitab suci.

Dalam literatur ekonomi, hubungan antara pendapatan dan religiusitas memang tidak bersifat tunggal, melainkan sangat kontekstual. Becker & Woessmann (2013), melalui studi historis di Prusia, menemukan bahwa peningkatan pendapatan berasosiasi dengan menurunnya kehadiran di gereja, meskipun bukti kausalitasnya melemah ketika diuji dengan model panel jangka

panjang. Sementara itu, Buser (2015) menunjukkan bahwa pendapatan memiliki pengaruh terhadap religiusitas, tetapi arah dan besarnya sangat bergantung pada kondisi sosial-ekonomi negara. Hal ini menandakan bahwa dampak kompensasi terhadap religiusitas pegawai dalam penelitian ini mungkin juga bersifat kontekstual, sesuai dengan kultur kerja dan nilai-nilai keagamaan yang hidup di lingkungan organisasi.

Lebih jauh lagi, penelitian Herzer & Strulik (2017) memperkuat interpretasi ini dengan menunjukkan bahwa terdapat hubungan jangka panjang dan bersifat dua arah antara pendapatan dan religiusitas. Mereka menegaskan bahwa: “*Long-run causality runs in both directions, higher income leads to declining religiosity and declining religiosity leads to higher income.*” (Herzer & Strulik, 2017, p. 2922).

Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi (sebagai representasi pendapatan) dan religiusitas saling memengaruhi satu sama lain dalam jangka panjang. Di satu sisi, pendapatan dapat memperkuat atau justru menurunkan religiusitas, tergantung konteks sosial-budaya. Di sisi lain, religiusitas dapat berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan melalui penguatan etos kerja, disiplin moral, dan solidaritas sosial. Dalam konteks penelitian ini, kompensasi yang adil lebih cenderung memperkuat religiusitas, karena dimaknai oleh pegawai sebagai rezeki dari Tuhan yang patut disyukuri.

Selain itu, Lipford & Tollison (2003) juga menemukan bahwa peningkatan penghasilan berkorelasi dengan partisipasi yang lebih tinggi dalam aktivitas keagamaan. Hal ini mendukung hasil penelitian ini bahwa kompensasi dapat

menjadi salah satu instrumen penting dalam membentuk religiusitas pegawai, meskipun dimensi waktu dan beban kerja tetap menjadi faktor pembatas.

Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak pada aspek finansial dan motivasi kerja, tetapi juga pada dimensi spiritual pegawai. Penerimaan kompensasi yang layak dapat menumbuhkan rasa syukur, memperkuat motivasi ibadah, serta meningkatkan komitmen religius. Namun, organisasi juga perlu memperhatikan keseimbangan antara kompensasi dan pengaturan beban kerja, agar peningkatan kesejahteraan finansial benar-benar diikuti dengan peningkatan kualitas religiusitas pegawai.

#### **4.4.4 Integrasi Kompensasi, Religiusitas dan Kinerja Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil analisis, variabel kompensasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,180. Hal ini berarti bahwa peningkatan kompensasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, meskipun pengaruhnya tidak terlalu dominan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Two-Factor Theory dari Herzberg (1968), di mana kompensasi termasuk faktor higienis yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan menjaga kinerja, namun bukan satunya faktor utama pendorong produktivitas jangka panjang.

Sebaliknya, religiusitas menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,580. Artinya, religiusitas merupakan faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Pati. Hal ini konsisten dengan temuan Ali & Al-Owaihan (2008) yang menjelaskan bahwa *Islamic Work Ethic* mendorong individu religius untuk memiliki etika kerja yang lebih tinggi, bekerja dengan penuh integritas, dan berkomitmen terhadap

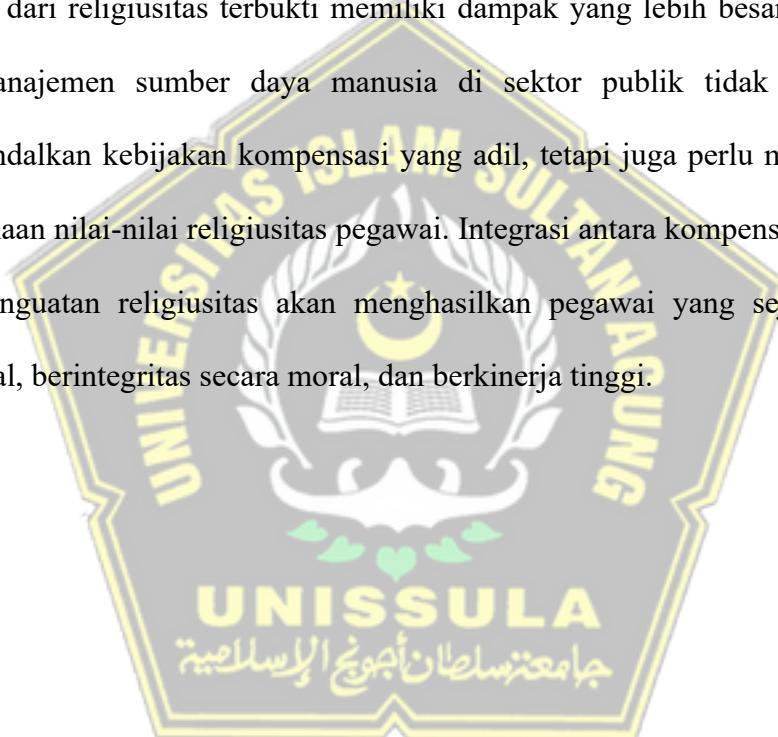
pekerjaannya sebagai bentuk ibadah. Pegawai yang religius cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk mencapai kinerja terbaik, karena bekerja dipandang tidak hanya sebagai kewajiban profesional tetapi juga tanggung jawab spiritual.

Selain itu, analisis menunjukkan bahwa religiusitas juga berpengaruh kuat terhadap persepsi kompensasi dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,372. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat religiusitas pegawai, semakin positif pula cara mereka memaknai kompensasi yang diterima. Religiusitas mendorong individu untuk bersyukur dan menghargai imbalan yang diberikan organisasi, meskipun jumlahnya terbatas. Zohar & Marshall (2004) dalam konsep spiritual capital menekankan bahwa individu yang memiliki kesadaran spiritual tinggi akan memandang materi tidak semata sebagai tujuan, tetapi sebagai sarana untuk menjalankan tanggung jawab moral dan ibadah. Dengan demikian, religiusitas memperkuat sikap positif terhadap kompensasi yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, penelitian sebelumnya juga menegaskan peran religiusitas sebagai mediator dalam hubungan antara faktor material dan kinerja. Dajani & Mohamed (2017) menemukan bahwa nilai-nilai religius menginternalisasi etos kerja Islami sehingga meningkatkan kinerja pegawai sektor publik di Mesir. Penelitian Winarsunu et al. (2023) bahkan menunjukkan bahwa rasa syukur dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara religiusitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Temuan

ini mendukung hasil penelitian bahwa kompensasi yang layak akan lebih optimal meningkatkan kinerja apabila diiringi dengan internalisasi nilai religiusitas.

Dengan demikian, hasil analisis  $F^2$  menegaskan bahwa religiusitas merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan kompensasi. Kompensasi tetap penting sebagai fondasi material (sesuai kerangka Maslow, 1943), namun kekuatan motivasi spiritual yang berasal dari religiusitas terbukti memiliki dampak yang lebih besar. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di sektor publik tidak cukup hanya mengandalkan kebijakan kompensasi yang adil, tetapi juga perlu memperhatikan pembinaan nilai-nilai religiusitas pegawai. Integrasi antara kompensasi yang layak dan penguatan religiusitas akan menghasilkan pegawai yang sejahtera secara finansial, berintegritas secara moral, dan berkinerja tinggi.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

##### **5.1.1 Masalah Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh kompensasi, religiusitas, dan kinerja sumber daya manusia pada pegawai KPP Pratama Pati, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta prestasi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja dan semangat untuk mencapai target organisasi. Kompensasi yang layak juga dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai, sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

2. Religiusitas berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Pegawai yang memiliki tingkat religiusitas tinggi cenderung menunjukkan etos kerja yang lebih baik, disiplin, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Nilai-nilai religius menjadi dasar motivasi intrinsik dalam bekerja, sehingga mendorong tercapainya kinerja optimal baik pada aspek kuantitas, kualitas, maupun akuntabilitas pekerjaan.

3. Kompensasi mampu meningkatkan religiusitas sumber daya manusia.

Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan transparan tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar pegawai, tetapi juga menumbuhkan rasa syukur dan kesadaran spiritual bahwa pendapatan merupakan rezeki dari Tuhan. Hal ini mendorong pegawai untuk menginternalisasi nilai religius dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam melaksanakan aktivitas ibadah maupun menjaga integritas dalam bekerja.

4. Religiusitas memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kompensasi yang diberikan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui religiusitas. Pegawai yang merasa sejahtera secara finansial akan lebih bersyukur, memiliki motivasi spiritual yang tinggi, dan terdorong untuk bekerja dengan integritas. Dengan demikian, religiusitas menjadi jembatan yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik tidak dapat hanya berfokus pada aspek material semata, tetapi juga perlu memperhatikan pembinaan nilai-nilai religiusitas. Integrasi kompensasi dan religiusitas terbukti menjadi strategi penting untuk meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

### 5.1.2 Simpulan Hipotesis

Berdasarkan pengujian model struktural, maka simpulan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja → diterima.

Temuan ini memperkuat teori Two-Factor Theory Herzberg (1968), di mana kompensasi termasuk faktor higienis yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja. Hasil ini juga konsisten dengan Maslow (1943) yang menyatakan bahwa kebutuhan finansial harus terpenuhi sebelum individu mencapai aktualisasi diri dan kinerja optimal. Hal ini mendukung penelitian Masruroh et al. (2021), Prayitno et al. (2020), Yusniawan & Permana (2018), dan Azis & Niswah (2013).

2. Religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja → diterima.

Hal ini mendukung penelitian Zahrah et al, Mardalis et al. (2019) dan Dajani & Mohamed (2017) yang menegaskan peran religiusitas dalam memperkuat etos kerja dan produktivitas. Secara konseptual, hasil ini mengonfirmasi bahwa nilai spiritual dapat menjadi motivasi intrinsik yang berkontribusi signifikan terhadap kinerja.

3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap religiusitas → diterima.

Hasil ini mendukung teori Islamic work motivation (Ali & Al-Owaihan, 2008) yang menekankan bahwa kesejahteraan finansial memperkuat nilai-nilai moral dan religius. Secara teoritis, hasil ini juga sejalan dengan model ekonomi agama (Azzi & Ehrenberg, 1977) yang menghubungkan pendapatan dengan partisipasi keagamaan. Temuan ini mendukung penelitian Anwar & Umar (2021) dan Buser (2015)

4. Religiusitas memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja → diterima.

Hasil ini memperluas konsep kompensasi dalam teori modern dengan mengintegrasikan aspek spiritual. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan material, tetapi juga memfasilitasi peningkatan religiusitas yang pada gilirannya memperkuat kinerja. Secara teoritis, ini mendukung pandangan bahwa faktor material dan spiritual saling terkait dalam membentuk motivasi dan prestasi kerja pegawai.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil serta untuk menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Keterbatasan lokasi penelitian.

Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai KPP Pratama Pati, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah lainnya, baik di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak maupun lembaga publik secara lebih luas.

2. Keterbatasan variabel penelitian.

Penelitian hanya memfokuskan pada variabel kompensasi, religiusitas, dan kinerja. Faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja non-spiritual, maupun kondisi psikologis pegawai, tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

3. Keterbatasan instrumen pengukuran.

Pengukuran religiusitas dilakukan menggunakan kuesioner self-report. Hal ini berpotensi menimbulkan bias subjektivitas karena responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap “baik” (social desirability bias), bukan kondisi yang sebenarnya.

#### 4. Keterbatasan waktu penelitian.

Penelitian dilakukan dalam periode tertentu (cross-sectional), sehingga hanya mampu menangkap hubungan antarvariabel pada satu titik waktu. Padahal, pengaruh kompensasi, religiusitas, dan kinerja bisa berubah seiring dinamika kebijakan kompensasi, kondisi ekonomi (misalnya inflasi), maupun perubahan lingkungan kerja

#### 5. Keterbatasan keputusan pengambilan kebijakan kompensasi.

Sistem kompensasi di KPP Pratama Pati telah diatur secara nasional melalui regulasi pemerintah dan Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, variasi dalam persepsi kompensasi pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor implementasi dan keadilan distribusi, bukan oleh kebijakan internal unit kerja. Hal ini membuat temuan penelitian mungkin berbeda jika diterapkan pada organisasi swasta atau instansi lain dengan sistem kompensasi yang lebih fleksibel

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta keterbatasan yang ada, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diterapkan oleh instansi, khususnya di lingkungan KPP Pratama maupun lembaga pemerintah lain:

1. Bagi KPP Pratama Pati

a. Pengembangan sistem karir yang jelas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator bonus dan insentif berbasis kinerja serta kejelasan jenjang karier masih berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan adanya ruang perbaikan dalam mekanisme penghargaan dan jenjang karir.

b. Penyesuaian kompensasi dengan inflasi

Pemerintah/instansi perlu memperhatikan faktor inflasi dalam menentukan besaran kompensasi dan tunjangan. Jika kompensasi tidak disesuaikan dengan kenaikan harga kebutuhan pokok, maka nilai riil pendapatan pegawai akan menurun, yang berpotensi melemahkan motivasi, kepuasan, dan religiusitas (rasa syukur). Evaluasi kompensasi secara berkala penting dilakukan untuk menjaga daya beli pegawai.

c. Integrasi kompensasi dan pembinaan religiusitas.

Kompensasi sebaiknya dipadukan dengan program penguatan nilai religius, misalnya melalui dukungan terhadap kegiatan keagamaan, kajian rohani, dan penyediaan fasilitas ibadah. Hal ini dapat menumbuhkan rasa syukur dan kesadaran spiritual, sehingga kompensasi tidak hanya dipandang sebagai penghargaan material, tetapi juga menjadi pemicu peningkatan motivasi spiritual dan kinerja pegawai.

d. Pembinaan iman sebagai fondasi integritas.

Sistem kompensasi dan aturan kerja yang transparan tidak akan berjalan optimal tanpa kendali intrinsik pada diri pegawai. Oleh karena itu, pembinaan iman yang kokoh menjadi sangat penting, karena iman akan melahirkan takwa. Pegawai yang beriman dan bertakwa memiliki kontrol diri (self-control) dan pengawasan melekat (self-monitoring) yang kuat, sehingga mampu bekerja jujur, disiplin, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, potensi kebocoran, penyalahgunaan wewenang, atau moral hazard dapat diminimalisir meskipun sistem dan aturan kerja sudah kompleks.

e. Keberlanjutan transparansi dan akuntabilitas.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai sistem kenaikan tunjangan sudah transparan, keberlanjutan transparansi dan akuntabilitas tetap harus dijaga dan ditingkatkan. Transparansi tidak hanya mencakup keterbukaan informasi, tetapi juga memastikan keadilan dalam distribusi kompensasi dan konsistensi dalam implementasinya. Transparansi yang berkelanjutan akan memperkuat rasa dihargai, loyalitas pegawai, serta kesadaran religius dalam menjalankan tugas.

f. Internalisasi Nilai-Nilai Religiusitas Dalam Budaya Kerja

Internalisasi Nilai-Nilai Religiusitas Dalam Budaya Kerja, misalnya melalui program pembinaan rohani, kajian rutin, dan penguatan etika kerja Islami. Upaya ini akan membangun kesadaran bahwa bekerja

bukan hanya kewajiban profesional, tetapi juga ibadah dan tanggung jawab moral.

## 2. Bagi Akademisi

Berdasarkan keterbatasan yang ada, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya:

### a. Perluasan lokasi penelitian.

Penelitian berikutnya sebaiknya dilakukan pada lebih banyak unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau instansi pemerintah lainnya, bahkan diperluas ke sektor swasta, agar hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

### b. Penambahan variabel penelitian.

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang juga memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, dan beban kerja, sehingga model penelitian menjadi lebih lengkap dan mampu memberikan penjelasan yang lebih mendalam.

### c. Penggunaan metode pengukuran yang lebih objektif.

Untuk meminimalisasi bias self-report, penelitian mendatang dapat mengombinasikan kuesioner dengan data kinerja riil, observasi, atau wawancara mendalam, sehingga hasil penelitian lebih akurat.

### d. Pendekatan longitudinal.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan longitudinal, sehingga dapat menangkap perubahan hubungan

antarvariabel seiring waktu, terutama terkait pengaruh kompensasi dan dinamika religiusitas terhadap kinerja pegawai.

e. Pendekatan analisis alternatif.

Selain PLS-SEM, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode covariance-based SEM atau multilevel modeling agar diperoleh pemahaman yang lebih konfirmatori mengenai hubungan antarvariabel.

f. Analisis kebijakan kompensasi.

Mengingat sistem kompensasi di instansi pemerintah telah diatur oleh regulasi pusat, penelitian berikutnya dapat menggali lebih dalam aspek implementasi, persepsi keadilan, dan kepuasan atas kompensasi. Selain itu, studi komparatif dengan organisasi swasta yang memiliki fleksibilitas dalam menyusun skema kompensasi juga menarik dilakukan untuk melihat perbedaan efeknya terhadap religiusitas dan kinerja.

g. Konteks ekonomi makro.

Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan faktor eksternal seperti inflasi, stabilitas ekonomi, dan efisiensi anggaran pemerintah, karena faktor-faktor tersebut sangat memengaruhi persepsi pegawai terhadap kecukupan kompensasi dan kesejahteraan mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, S. S., Badzis, M., & Ismail, K. (2017). Allah Wants You To Be Rich: Foundations Of Muslim Career Development In Al-Ghazālī's *Iḥyā' 'Ulūm Al-Dīn*. *Al-Shajarah: Journal of the International Institute of Islamic Thought and Civilization* (ISTAC), 131–155. <https://journals.iium.edu.my/shajarah/index.php/shaj/article/view/567>
- Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *International Journal of Commerce and Management*, 17(3), 221–233. <https://doi.org/10.1108/10569210710833626>
- Anwar, R.U. & Umar, M. (2021). Motivasi Guru Dalam Bekerja Perspektif Islam
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (5th ed.). Kogan Page
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* 13th Edition.
- Azis, A. & Niswah F. (2013). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban
- Azzi, C., & Ehrenberg, R. (1977). Household allocation of time and church attendance. *Journal of Political Economy*, 85(2), 27–56. <https://doi.org/10.1086/260554>
- Becker, S. O., & Woessmann, L. (2013). Not the opium of the people: Income and secularization in a panel of prussian counties. *American Economic Review*, 103(3), 539–544. <https://doi.org/10.1257/aer.103.3.539>
- Bhatti, O.K, Aslam, U.S, Hassan, A. & Sulaiman, M. (2019). Employee motivation an Islamic perspective

- Brumback (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*
- Buser, Thomas. (2015). Working Paper The Effect of Income on Religiousness. CESifo Working Paper, No. 4801, Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich
- Churchill, S. A., Appau, S., & Farrell, L. (2019). Religiosity, income and subjective wellbeing in developing countries. *Review of Development Economics*, 23(2), 617–638. <https://doi.org/10.1111/rode.12569>
- Cohen, J. (1992). "A power primer." *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–15
- Damayanti, A. P., Susilaningsih., & Sumaryanti, S. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe UNS Vol. 2 No. 1*
- Dajani, M. A. Z., & Mohamed, M. S. (2017). The mediating role of work values in the relationship between Islamic religiosity and job performance: Empirical evidence from Egyptian public health sector. *Journal of Business and Management*, 19(6), 36–47. <https://core.ac.uk/download/pdf/268084904.pdf>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* Fifteenth Edition. Boston : Pearson Education
- Fetzer, J.E. (1999). Measurement of religiousness/spirituality for use in health research: A report of the Fetzer Institute/ National Institute on Aging working group. Fetzer Institute
- Glock, C. Y., & Stark, R. (1968). *American piety: the nature of religious commitment*. University of California Press
- Graafland J, Mazereeuw C, Yahia A. Islam and socially responsible business conduct: An empirical study of Dutch entrepreneurs. *Bus Ethics* 2006; 15(4): 390-406. [<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00458.x>]
- Gundlach, E, & Opfinger, M. (2011). Religiosity as a Determinant of Happiness. GIGA Research Programme: Socio-Economic Challenges in the Context of Globalisation No 163 April 2011
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hawari, M.I. & Suci, W. (2023). Pendapatan, Jam Kerja per Hari , dan Religiusitas Individu Muslim di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(03), 2023, 3217-3226
- Henseler, Jörg, Ringle, Christian M., & Sarstedt, Marko (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co.
- Herzer, D., & Strulik, H. (2017). Religiosity and income: a panel cointegration and causality analysis. *Applied Economics*, 49(30), 2922– 2938. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1251562>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Kamil, N.M., Al-kahtani, A. H., & Sulaiman, M. (2011). The Components Of Spirituality In The Business Organizational Context: The Case Of Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), 166–180
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press
- King, J. E., & Williamson, I. O. (2005). *Workplace religiosity, job satisfaction, and organizational commitment: An examination of U.S. employees*. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 283–295
- Lipford, J. W., & Tollison, R. D. (2003). Religious participation and income. In *Journal of Economic Behavior & Organization* (Vol. 51).
- Maham, R., Bhatti, O.K. & Öztürk, A.O.(2020). Impact of Islamic spirituality and Islamic social responsibility on employee happiness with perceived organizational justice as a mediator
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardalis, A., Sari, P.N.I. & Saleh, M. (2019). Religiosity and Its Effect on Employee's Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 339
- Masruroh, Martaleni & Wahyono, G.B. (2021). Religiusitas Sebagai Variabel Intervening Analisis Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai
- Matriadi, F., & Dalimunthe, R. F. (2017). Analyzing the Compensation and Competence on Senior High Schools Teacher's Performance through the

- Mediating Role of Job Motivation. Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 46
- Mc cleary, R. M., & Barro, R. J. (2006). Religion and Political Economy in an International Panel. Journal for the Scientific Study of Religion, 45(2), 149–175.
- McClelland, David C. and Eric W Johnson, 2004. Learning to Achieve. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
- McGregor, Douglas, 2000. The Piman Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Noegroho, A. D., dan Wulansari, N. A. (2020). Religiosity as a moderation of the effect of intellectual and spiritual quotient on employee performance. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/35635>
- Noland, M. (2005). Religion and economic performance. World Development, 33(8), 1215–1232. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2005.03.006>
- Nugraha, S., Reniati & Diki. (2021). Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang). Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Volume 26 No. 2, Agustus 2021
- Nurrachmi, Rininta. (2016). Religion and Economic Performance. MPRA Paper No. 85582, posted 30 Mar 2018 03:55 UTC . <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85582/>
- Palendeng, F.O. & Bernarto, I, (2021). Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon
- Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
- Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2023 tentang Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2024

Peraturan Presiden Nomor 206 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2023 tentang Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2024

Prayitno, J.H., Mawung, A.S. & Syamsudin, A. (2020). Pengaruh Kompetensi, Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah

Putra, R. (2023). Pengaruh Religiusitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Corien Centre Muara Bungo. Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen Vol.1, No.4 Oktober 2023

Qureshi, M.O. & Sajjad, S.R. (2015). An Empirical Analysis Of The Impact Of Compensation On Job Performance And Work-Family Conflict In The Kingdom Of Saudi Arabia-“A Correlation Model”. European Scientific Journal February 2015 edition vol.11, No.4 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e -ISSN 1857- 7431

Saban, D., Basalamah, S., Gani, A. & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels

Singarimbun, M & Effendi, S. (1986). Metodologi Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES

Soelistya, D, Desembrianita, E. & Tafrihi, W. (2021). Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja. Sidoarjo: Nizamia Learning Center

Suryadi, B. & Hayat, B., (2021). RELIGIUSITAS Konsep, Pengukuran, dan Implementasi di Indonesia. Jakarta: Biblosmia Karya Indonesia

Sutrisno, Amalia, M. M., Mere, K., Bakar, A., & Arta, D. N. C. (2023). The Impact Of Providing Motivation And Incentives On Employee Performance In Start-Up Companies: Literature Review Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintisan: Literature Review. Management Studies and Entrepreneurship Journal, 4(2), 1871– 1881. <http://journal.yrpipku.com/index.php/msej>

Straalen, J. V.. (2015). The effect of income on religiosity Comparing individuals in the Netherlands. Rotterdam: ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM

Tresia, Sofia. (2024). The Influence of Job Stress, Compensation and Job Satisfaction on Doctors' Performance: Case Study at Dr. Soeroto Ngawi Regional Hospital.COMSERVA: (Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) - Vol. 4 (4) Agustus 2024 - (1036-1045)

- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. Human Resources And Personal Management. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Winarsunu, T., Aminuddin, R.K., Djudiyah & Anwar, Z. (2023). Can Gratitude Become a Religiosity Mediator on Employee Job Satisfaction? The Open Psychology Journal, 2023, Volume 16
- Yusniawan, R. & Permana, I. (2018). Pengaruh Remunerasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cirebon
- Zahrah, N., Abdul Hamid, S. N., Abdul Rani, S. H., & Mustafa Kamil, B. A. (2016). Enhancing Job Performance Through Islamic Religiosity And Islamic Work Ethics. International Review Of Management And Marketing, 6(S7), 195-198
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). Spiritual capital: Wealth we can live by. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Zunaidah, Susetyo, D. & Hadjri, M. I. (2020). Kompensasi. Palembang: Universitas Sriwijaya.

