

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA:  
RELIGIUSITAS MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI**

Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Rega Irawan Daniarto  
20402400651**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2026**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA:  
RELIGIUSITAS MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI**

Disusun oleh:

**Rega Irawan Daniarto**  
**NIM. 20402400651**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister  
Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, Februari 2026



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

**LEMBAR PENGUJIAN**

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA:  
RELIGIUSITAS MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI**

Disusun oleh :  
REGA IRAWAN DANIARTO  
NIM. 20402400651

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal ... Februari 2026

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

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

**Penguji I**

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

**Penguji II**

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal Februari 2026

Ketua Program Pascasarjana

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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS


Saya yang bertandatangan di bawah ini:

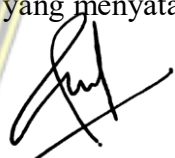
Nama : Rega Irawan Daniarto  
NIM : 20402400651  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia: Religiusitas Memediasi Pengaruh Motivasi“, 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.

Pembimbing

Semarang, Februari 2026  
Saya yang menyatakan,

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

  
Rega Irawan Daniarto  
NIM. 20402400651

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rega Irawan Daniarto  
NIM : 20402400651  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia: Religiusitas Memediasi Pengaruh Motivasi; dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 adapelanggaran 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.

Semarang, Februari 2026

Yang menyatakan



Rega Irawan Daniarto

NIM. 20402400651

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperkuat hipotesis mengenai hubungan antar variabel dengan pendekatan *explanatory research*, yang menekankan pada pengujian keterkaitan antar konstruk teoritis. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup dan terbuka kepada responden, sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 202 orang, dengan pengambilan sampel menggunakan skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan dengan *structural equation modeling* (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM, motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap religiusitas, religiusitas berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM serta. Temuan ini menegaskan bahwa religiusitas memediasi hubungan antara motivasi berprestasi dan Kinerja SDM untuk mendorong terciptanya kinerja SDM yang lebih optimal.

**Kata kunci:** motivasi; religiusitas; Kinerja SDM

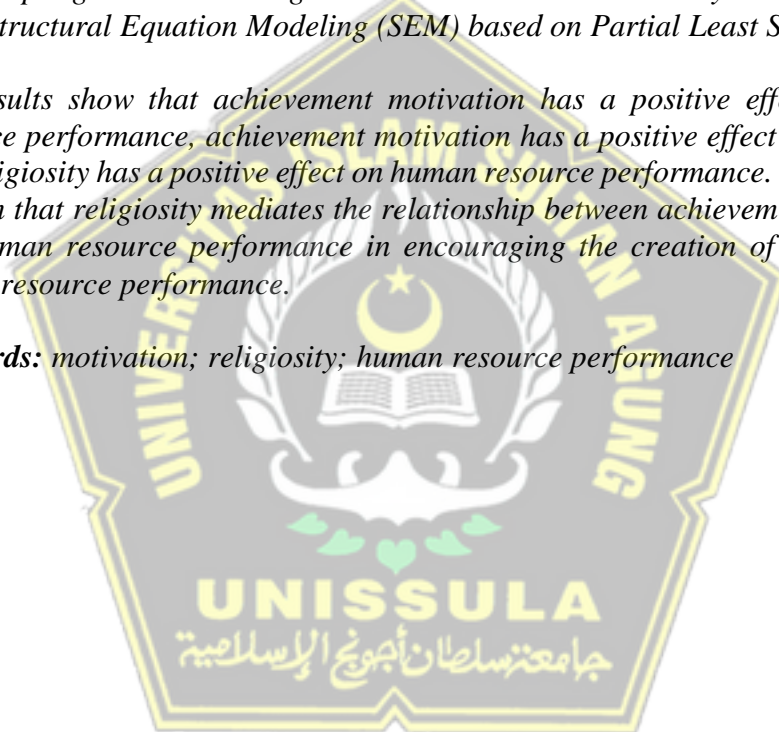


## ABSTRACT

*This study aims to test and strengthen hypotheses regarding the relationships among variables using an explanatory research approach, which emphasizes examining the linkages among theoretical constructs. Primary data were collected through the distribution of closed-ended and open-ended questionnaires to respondents, while secondary data were used as supporting data. The research population consisted of all employees of the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean A Semarang, totaling 202 employees, with sampling measured using a 1–5 Likert scale. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS).*

*The results show that achievement motivation has a positive effect on human resource performance, achievement motivation has a positive effect on religiosity, and religiosity has a positive effect on human resource performance. These findings confirm that religiosity mediates the relationship between achievement motivation and human resource performance in encouraging the creation of more optimal human resource performance.*

**Keywords:** *motivation; religiosity; human resource performance*



## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia: Religiusitas Memediasi Pengaruh Motivasi”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
2. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Orang tua tercinta Sumanto dan Tri Muryanti beserta mertua tercinta Yoni Sugianto dan Endah Puspitowati yang selalu memberi kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
6. Istri tercinta Tiara Gian Puspi. yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
7. Kepada anak-anak tersayang, Nayra Ashalina Pradigta dan Ganendra Arka Devananta yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat

akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan. Kehadiran kalian adalah motivasi terbesar bagi penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik.

8. Kepala KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang beserta semua pegawai tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***



Semarang, Februari 2026

Penulis

Rega Irawan Daniarto  
NIM. 20402400651

## DAFTAR ISI

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| Halaman Judul .....   | Error! Bookmark not defined.    |
| LEMBAR PENGESAHAN.....  | Error! Bookmark not defined.    |
| LEMBAR PENGUJIAN .....  | iii                             |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....  | Error! Bookmark not defined.    |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  | Error! Bookmark not defined.    |
| ABSTRAK .....   | Error! Bookmark not defined.    |
| <i>ABSTRACT</i> .....   | Error! Bookmark not defined.    |
| KATA PENGANTAR.....   | Error! Bookmark not defined.    |
| DAFTAR ISI .....  | Error! Bookmark not defined.    |
| DAFTAR TABEL .....  | Error! Bookmark not defined.ii  |
| DAFTAR GAMBAR .....   | Error! Bookmark not defined.iii |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>   | <b>1</b>                        |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....   | 1                               |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 8                               |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....   | 9                               |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....  | 10                              |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>   | <b>11</b>                       |
| 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....  | 11                              |
| 2.1.1. Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia .....  | 11                              |
| 2.2. Motivasi Berprestasi.....  | 12                              |
| 2.2.1. Indikator Motivasi Berprestasi .....   | 13                              |
| 2.3. Religiusitas.....  | 13                              |
| 2.3.1. Indikator Religiusitas.....  | 15                              |
| 2.4. Hubungan Antar Variabel.....   | 15                              |
| 2.4.1. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM.....                              | 15                              |
| 2.4.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM.....                              | 16                              |
| 2.4.3. Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja SDM .....                                     | 18                              |
| 2.4.4. Motivasi Berprestasi sebagai Mediator antara Religiusitas Terhadap Kinerja SDM ..... | 19                              |
| 2.5. Model Empirik Penelitian.....  | 20                              |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>  | <b>22</b>                       |

|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
| 3.1.          | Jenis Penelitian.....   | 22        |
| 3.2.          | Populasi dan Sample.....  | 22        |
| 3.3.          | Jenis dan Sumber Data .....   | 24        |
| 3.4.          | Metode Pengumpulan Data.....  | 24        |
| 3.5.          | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....  | 25        |
| 3.6.          | Metode Analisis Data.....   | 26        |
| 3.6.1.        | Analisis Deskriptif Variabel .....  | 26        |
| 3.6.2.        | Analisis Uji <i>Partial Least Square</i> .....  | 27        |
| 3.6.3.        | Analisa model <i>Partial Least Square</i> .....   | 28        |
| <b>BAB IV</b> | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>34</b> |
| 4.1.          | Deskripsi Responden .....   | 34        |
| 4.2.          | Deskripsi Variabel .....  | 41        |
| 4.2.1.        | Variabel Motivasi Berprestasi .....   | 41        |
| 4.2.2.        | Variabel Religiusitas .....   | 46        |
| 4.2.3.        | Variabel Kinerja SDM .....  | 50        |
| 4.3.          | Analisis Statistik.....   | 54        |
| 4.4.          | Pembahasan.....   | 61        |
| 4.4.1.        | Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....   | 62        |
| 4.4.2.        | Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas .....                                       | 63        |
| 4.4.3.        | Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM .....  | 64        |
| 4.4.4.        | Peran Mediasi Religiusitas dalam Hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM..... | 66        |
| <b>BAB V</b>  | <b>PENUTUP.....</b>   | <b>69</b> |
| 5.1.          | Simpulan .....  | 69        |
| 5.2.          | Implikasi Manajerial.....   | 72        |
| 5.3.          | Keterbatasan Penelitian .....   | 78        |
| 5.4.          | Agenda Penelitian Mendatang .....   | 80        |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian.....                  | 26 |
| Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....                          | 34 |
| Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia Responden.....                         | 35 |
| Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                    | 37 |
| Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja.....                             | 39 |
| Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Berprestasi ..... | 42 |
| Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Religiusitas .....         | 46 |
| Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM .....          | 50 |
| Tabel 4. 8 <i>Result For Outer Loading</i> .....                   | 55 |
| Tabel 4. 9 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....           | 56 |
| Tabel 4. 10 <i>Cronbach Alpha</i> .....                            | 57 |
| Tabel 4. 11 <i>Composite Reliability</i> .....                     | 57 |
| Tabel 4. 12 <i>Adjusted R-Square</i> .....                         | 58 |
| Tabel 4. 13 Uji Hipotesis .....                                    | 59 |



## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian ..... | 21 |
| Gambar 4. 1 Output Alogarithm.....         | 61 |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menghadapi tantangan global terutama terkait religiusitas dan motivasi, yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Dalam lingkungan kerja yang beragam, perbedaan tingkat religiusitas di antara karyawan dapat memengaruhi dinamika tempat kerja, termasuk gaya komunikasi dan pendekatan penyelesaian konflik. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan suasana kerja yang menghormati perbedaan keyakinan agama, sambil mempromosikan kohesi antar anggota tim. Hal ini mengharuskan MSDM untuk menerapkan kebijakan yang mengakomodasi praktik keagamaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Rapid, 2024).

Motivasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan secara global. Beragam sumber daya manusia memiliki pendorong motivasi yang unik, sehingga menyulitkan penerapan program insentif yang bersifat universal. Profesional MSDM harus memahami nuansa ini untuk menyesuaikan penghargaan berbasis tim, sementara dalam sumber daya manusia yang individualistik lebih mengutamakan pengakuan personal (Kineo, 2024). Dengan menyelaraskan strategi motivasi dengan nilai-nilai budaya,

organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja secara keseluruhan (HRbrain, 2024).

Temuan ini menekankan pentingnya mengintegrasikan faktor-faktor terkait karyawan, termasuk religiositas dan motivasi, ke dalam strategi MSDM untuk mengoptimalkan hasil kinerja (Ferrari, 2024). Karyawan sebagai komponen utama SDM memiliki peran utama dalam mencapai tujuan organisasi (Choudhary & Kunte, 2024; Dagher et al., 2024; Helaudho et al., 2024; Shankar & Ramsaroop, 2024). Kinerja SDM, yang mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, dan inovasi, menjadi fokus utama dalam berbagai studi manajemen. Konsep kinerja SDM mengacu pada hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh faktor internal seperti kemampuan dan keterampilan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti sistem kerja, budaya organisasi, dan motivasi. Motivasi, khususnya motivasi berprestasi, menjadi salah satu faktor kunci yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Helaudho et al., 2024).

Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih proaktif, inovatif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Choudhary & Kunte, 2024). Motivasi berprestasi merupakan keinginan intrinsik individu untuk mencapai keunggulan dalam pekerjaan dan melampaui standar yang telah ditentukan (Houston & Freeman, 2024). Dalam konteks organisasi, motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi ini mempengaruhi

sikap dan perilaku karyawan, seperti komitmen pada pekerjaan, inovasi, dan kinerja optimal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap daya saing organisasi (Effendi & Sahertian, 2023). Teori perilaku kerja yang bermakna menyatakan bahwa motivasi karyawan, terutama yang selaras dengan praktik MSDM, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berbasis kebersamaan dan status terbukti efektif ketika didukung oleh paket kebijakan MSDM yang sesuai (Yim et al., 2024).

Religiusitas sebagai bagian dari nilai spiritual dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung motivasi berprestasi. Studi menunjukkan bahwa nilai-nilai keagamaan mampu memberikan kerangka kerja yang memperkuat niat baik dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya (Warkentin et al., 2023) dan (Syahrivar et al., 2022). Melalui religiusitas, karyawan tidak hanya memiliki orientasi pada pencapaian duniawi tetapi juga merasakan tanggung jawab lebih besar sebagai bagian dari kontribusi spiritual dan sosial (VU, 2020). Religiusitas memainkan peran penting membentuk motivasi berprestasi dan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Identitas religius yang diimplementasikan secara efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan etis, yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi (McClurg et al., 2024); (Héliot et al., 2020). Dalam konteks organisasi, religiusitas dapat dipahami sebagai penerapan nilai-nilai agama dan spiritualitas yang mendorong perilaku positif, komitmen, dan tanggung jawab sosial (Ding, 2023). Faktor-faktor seperti latar belakang budaya, pendidikan, dan pengalaman spiritual individu merupakan antecedents

yang memengaruhi religiusitas, sedangkan outcomes-nya mencakup peningkatan motivasi kerja, kinerja individu, serta inovasi. Religiusitas juga dapat memperkuat kecerdasan spiritual dan emosional, yang berdampak pada motivasi kerja dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Muslinawati et al., 2024); (Ding, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa tingkat religiusitas yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil kinerja (Qureshi & Shahjehan, 2021); (Alewel et al., 2022). Dengan demikian, penguatan religiusitas di tempat kerja menjadi salah satu langkah strategis untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan observasi dilapangan yang mana peneliti langsung mengamati dan berinteraksi karena peneliti kesehariannya bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, terdapat gejala belum optimalnya kinerja pegawai di Kantor Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dituntut untuk memiliki sumber daya manusia handal yang mampu memahami peraturan, memiliki keahlian tinggi, pengetahuan, bertanggung jawab, dan lain-lain. Faktor religiusitas dan motivasi berprestasi menentukan pekerjaan mereka agar dapat meningkatkan persepsi positif akan pencapaian tujuan organisasi.

Pesatnya perkembangan teknologi telah mengubah paradigma dalam bekerja, yaitu lebih mengutamakan pola efektivitas dan efisiensi dalam melakukan kegiatan. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai

(KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dituntut untuk memiliki sumber daya manusia handal yang mampu memahami peraturan, memiliki keahlian tinggi, pengetahuan, bertanggung jawab, dan lain-lain. Faktor religiusitas dan motivasi berprestasi menentukan pekerjaan mereka agar dapat meningkatkan persepsi positif akan pencapaian tujuan organisasi. Pesatnya perkembangan teknologi telah mengubah paradigma dalam bekerja, yaitu lebih mengutamakan pola efektivitas dan efisiensi dalam melakukan kegiatan.

Meskipun sejumlah penelitian telah meneliti pengaruh religiusitas dan motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM (Qureshi & Shahjehan, 2021); (Alewel et al., 2022); (Yim et al., 2024); (Smadi et al., 2023), masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait bagaimana kedua variabel tersebut bersama-sama berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM dalam sektor publik. Gap ini semakin penting mengingat lingkungan kerja pemerintahan di era modern memiliki tingkat keberagaman nilai yang tinggi, termasuk nilai-nilai spiritual dan religius yang diyakini karyawan (Rapid, 2024). Penelitian lainnya (Choudhary & Kunte, 2024); (Dagher et al., 2024); (Helaudho et al., 2024); (Shankar & Ramsaroop, 2024) telah secara konsisten menunjukkan bahwa kinerja SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor. Namun, peran religiusitas dalam meningkatkan kinerja SDM melalui motivasi berprestasi (Warkentin et al., 2023); (Syahrivar et al., 2022) masih menjadi area yang kurang dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh religiusitas terhadap kinerja

SDM melalui motivasi berprestasi pada karyawan pada organisasi atau perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berperan sebagai faktor psikologis yang mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui dorongan untuk mencapai standar kerja yang tinggi (Pham et al., 2024; Gürbüz & Brouwers, 2025). Dalam sektor publik, dorongan berprestasi menjadi penting karena berkaitan dengan profesionalisme, dedikasi, dan akuntabilitas pegawai dalam memberikan layanan publik. Studi Yim et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi yang terarah pada tujuan (*purposeful work behavior*) dapat meningkatkan kinerja pegawai ketika disertai dukungan lingkungan kerja yang tepat.

Namun, penelitian terbaru juga menekankan bahwa aspek motivasional dalam diri pegawai sering kali beririsan dengan nilai-nilai religius, terutama di konteks budaya Asia yang masih sangat memegang nilai-nilai spiritual sebagai panduan perilaku (Vishkin et al., 2022). Religiusitas tidak hanya berperan sebagai sistem keyakinan pribadi, tetapi juga menjadi kerangka moral dan sumber makna kerja yang mampu memperkuat dorongan berprestasi karyawan. Nilai-nilai spiritual terbukti mempengaruhi orientasi kerja positif, etos kerja, keterlibatan kerja, dan perilaku melampaui tugas (Alqhaiwi & Luu, 2024; Jiang et al., 2024)

Dengan demikian, religiusitas dapat bertindak sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, ketika disertai nilai religius

yang kuat, lebih mungkin menunjukkan perilaku kerja yang berintegritas, bertanggung jawab, serta berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas (Ripoll & Breugh, 2025). Nilai religius membantu mereka menempatkan pekerjaan sebagai bentuk ibadah dan pengabdian, sehingga motivasi berprestasi termanifestasi pada kinerja yang lebih stabil, etis, dan tahan terhadap tekanan situasional.

Penelitian juga menunjukkan bahwa religiusitas di tempat kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, keterlibatan kerja, hingga performa layanan (Jiang et al., 2024; Alqhaiwi & Luu, 2024; Luu, 2024). Dalam sektor publik, dimana orientasi pelayanan masyarakat merupakan nilai utama, internalisasi nilai religius menjadi semakin relevan karena memberikan landasan moral dalam bekerja. Namun, meskipun literatur terkait religiusitas dan motivasi berprestasi masing-masing telah cukup berkembang, studi yang menguji hubungan keduanya dalam satu model struktural terutama *peran* religiusitas masih relatif terbatas. Inilah bagian yang menjadi celah penelitian (*research gap*) yang ingin diisi dalam studi ini.

Sementara itu, penelitian ini secara spesifik bertujuan mengisi gap tersebut dengan menguji bagaimana motivasi berprestasi dapat mempengaruhi religiusitas, dan bagaimana religiusitas selanjutnya berdampak pada kinerja SDM, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Dalam Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, dimana nilai pelayanan, moralitas, dan tanggung jawab publik

sangat ditekankan, pemahaman terhadap mekanisme psikologis tersebut menjadi sangat penting. Dengan menguji hubungan ketiga variabel dalam satu model PLS-SEM, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru, terutama mengenai peran religiusitas sebagai jalur mediasi dalam meningkatkan kinerja SDM.

Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menjelaskan apakah dorongan berprestasi pegawai benar-benar menghasilkan kinerja optimal ketika disertai internalisasi nilai-nilai religius. Model ini juga memberikan perspektif yang lebih komprehensif bahwa kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompetensi dan sistem kerja, tetapi juga oleh faktor moral-spiritual yang mampu meningkatkan kualitas orientasi kerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai mekanisme psikologis dan spiritual yang mempengaruhi kinerja SDM, sekaligus memperkaya literatur mengenai perilaku kerja pegawai sektor publik di Indonesia.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia yang dipicu oleh Motivasi Berprestasi, dan dimediasi oleh Religiusitas pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas pada pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?
3. Bagaimana pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?
4. Apakah Religiusitas memediasi hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya manusia pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis secara empiris pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas pada pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.
3. Menganalisis secara empiris pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.
4. Menganalisis secara empiris peran Religiusitas sebagai variabel mediasi pada hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh Motivasi Berprestasi, Religiusitas terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja SDM menurut para ahli adalah kinerja SDM adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan. Sedangkan menurut Tangkilisan, (2005) kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010). Jadi pengertian dari kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

##### 2.1.1. Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (2006) mengemukakan bahwa indicator kinerja yaitu:

###### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik Sumber Daya Manusia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap Sumber Daya Manusia masing-masing.

## 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh Sumber Daya Manusia mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

## 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **2.2. Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi menurut para ahli, motivasi berprestasi adalah dorongan yang ada pada seseorang yang berkaitan dengan prestasi yaitu dorongan untuk menguasai, memanipulasi, serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi rintangan-rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing dan berusaha untuk dapat melebihi hasil yang telah dicapai pada masa lampau serta mengungguli prestasi yang dicapai orang lain.

Menurut Streers dan Braunstein, (1976) seorang karyawan dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila, didalam dirinya memiliki (1) need for achievement (kebutuhan berprestasi) yaitu kemampuan karyawan untuk mencapai hubungan pada standar yang ditetapkan perusahaan, (2) need for affiliation (kebutuhan afiliasi) yaitu kebutuhan yang membuat karyawan berperilaku wajar dalam melaksanakan tugasnya, dan (3) need for power

(kebutuhan kekuasaan) yaitu keinginan karyawan untuk saling bersahabat dan mengenal lebih jauh teman kerja dalam sebuah perusahaan. motivasi berprestasi adalah cara seseorang untuk berusaha dengan baik untuk prestasinya.

Secara umum motivasi berprestasi diartikan bahwa sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Perusahaan akan mampu bersaing jika dalam diri sumber daya manusia nya memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dalam diri sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan.

#### **2.2.1. Indikator Motivasi Berprestasi**

Menurut Streers dan Braunstein (1976) mengemukakan bahwa indicator Motivasi Berprestasi yaitu:

1. Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja.
2. Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja.
3. Menikmati tanggungjawab.
4. Bersifat terbuka.
5. Membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja.

#### **2.3. Religiusitas**

Religiusitas menurut Glock dan Strak (2012) adalah tingkat konsepsi seseorang terhadap agama dan tingkat komitmen seseorang terhadap agamanya. Dalam Islam, religiusitas pada garis besarnya tercermin dalam pengamalan akidah, Syariah, dan akhlak, atau dengan ungkapan lain: iman,

Islam, dan Ihsan. Bila semua unsur itu telah dimiliki oleh seseorang, maka dia itulah insan beragama yang sesungguhnya (Effendi, 2018)

Religiusitas merupakan pengetahuan, pengalaman atau mampu menerapkan konsep dasar islam yang meliputi: Aqidah (kepercayaan), Syariah (hukum), dan Akhlak (sikap). (Anwar, 2018). Tingkat keimanan seseorang atau religiusitas setiap individu di dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja. Sikap tersebut akan berdampak pada peningkatan dan kemajuan organisasi dengan adanya nilai religiusitas yang telah ditanamkan pada sumber daya manusia. Menurut Thaib Tphir Religiusitas merupakan dorongan jiwa seseorang yang mempunyai akal, dengan kehendak dan pilihannya sendiri mengikuti peraturan tersebut guna mencapai kebahagiaan dunia akhirat.

Religiusitas secara umum dijelaskan berhubungan dengan kognisi pengetahuan beragama dan keyakinan beragama yang mempengaruhi apa yang dilakukan dengan kelekatan emosional atau perasaan emosional tentang agama, dan perilaku, seperti kehadiran di tempat peribadatan, membaca kitab suci, dan berdoa (Elci, 2007). Seseorang dikatakan religious adalah mereka yang mencoba mengerti hidup dan kehidupan secara lebih dalam dari pada batas lahiriah semata, yang bergerak dalam dimensi vertical dari kehidupan. (Syafiq & Wahyuningsih, 2009). Nashori & Mucharam (2002) mengatakan bahwa religiusitas adalah seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa pelaksanaan ibadah dan kaidah, dan seberapa dalam penghayatan atas agama yang dianutnya.

### 2.3.1. Indikator Religiusitas

Menurut Elci (2007) indikator religiusitas, yaitu:

1. Keyakinan dalam diri.
2. Praktik agama.
3. Pengalaman.
4. Pengetahuan agama.

## 2.4. Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM

Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal yang membuat individu ingin mencapai standar kinerja tertentu, melakukan yang terbaik, serta menunjukkan kompetensi dalam penyelesaian tugas. Dalam konteks organisasi publik, motivasi berprestasi menjadi elemen penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan, eektivitas kerja, dan akuntabilitas pegawai (Yim et al., 2024).

Penelitian Yim et al. (2024) menunjukkan bahwa dorongan motivasional yang kuat dapat meningkatkan perilaku kerja yang penuh tujuan (*purposeful work behavior*), yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan praktik manajemen SDM dan penyesuaian tugas.

Pada sektor publik, motivasi berprestasi tidak hanya terkait orientasi pribadi atas pencapaian, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai pelayanan publik seperti dedikasi, komitmen, serta peran bagi masyarakat. Studi Gürbüz & Brouwers (2025) mengungkapkan bahwa motivasi internal yang tinggi

mendorong pegawai untuk lebih proaktif, menunjukkan tingkat *work engagement* yang lebih besar, serta berkontribusi positif pada *task performance*. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa motivasi berprestasi mampu menciptakan energi kerja yang mendorong pegawai untuk mencapai target secara konsisten.

Studi Pham et al. (2024) di sektor publik Vietnam juga memperlihatkan bahwa motivasi yang berasal dari tujuan pelayanan mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif dan performa kerja melalui kesesuaian nilai organisasi (*person-organization fit*) serta kepemimpinan transformatif. Artinya, motivasi berprestasi menjadi faktor penting untuk membangun kinerja SDM yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Berdasarkan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, khususnya dalam lingkungan birokrasi publik yang menuntut profesionalisme, produktivitas, dan kinerja berbasis tujuan.

**H1 : Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sumber Daya Manusia**

#### **2.4.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM**

Dalam lingkungan sektor publik seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, motivasi berprestasi dapat berhubungan dengan religiusitas melalui mekanisme identitas pelayanan dan motivasi yang berlandaskan nilai moral atau spiritual. Ripoll & Breugh (2025) menjelaskan bahwa motivasi dalam

pelayanan publik berkembang bukan hanya karena orientasi pencapaian tugas, namun juga karena identifikasi nilai—termasuk nilai spiritual dan moral—yang membentuk identitas pelayanan publik (*public service identity*). Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih cenderung menginternalisasi nilai-nilai etis dan orientasi transendental yang menjadi pedoman perilaku.

Vishkin et al. (2022) mengembangkan *motivational framework of religion* yang menyatakan bahwa religiusitas dapat dipahami sebagai sistem motivasional yang menjelaskan “mengapa” dan “bagaimana” individu menjalankan agama. Motivasi berprestasi dapat memperkuat internalisasi nilai-nilai religius karena individu dengan orientasi pencapaian tinggi cenderung mencari pedoman moral, makna hidup, dan struktur nilai yang dapat memperkuat tujuan personal maupun profesionalnya

Dalam organisasi publik, dimensi spiritualitas khususnya religiusitas di tempat kerja telah terbukti membentuk orientasi perilaku pegawai. Alqhaiwi & Luu (2024) menemukan bahwa nilai-nilai spiritual dan orientasi pelayanan dapat meningkatkan *work engagement* dan perilaku kerja positif. Peran motivasi berprestasi dalam konteks ini adalah memperkuat aspirasi religius yang mendorong individu menilai pekerjaannya sebagai bagian dari panggilan jiwa, aspek ibadah, atau bentuk tanggung jawab etis.

Dengan demikian, motivasi berprestasi berpotensi meningkatkan religiusitas, karena individu yang ingin berprestasi lebih tinggi akan mencari

landasan nilai yang kuat, termasuk nilai religius, untuk memandu pencapaian tujuan hidup dan kerja.

**H2: Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Religiusitas.**

### **2.4.3. Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja SDM**

Religiusitas dalam organisasi publik, dapat berfungsi sebagai sumber nilai, etika kerja, dan orientasi moral yang mempengaruhi perilaku serta kinerja pegawai. Pelaksanaan nilai religius dalam pekerjaan mendorong pegawai untuk bekerja lebih jujur, disiplin, serta memberikan pelayanan terbaik sebagai wujud tanggung jawab spiritual.

Jiang et al. (2024) menemukan bahwa iklim spiritual dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa religiusitas tidak hanya mempengaruhi sikap, tetapi juga menjadi pendorong perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam konteks organisasi pemerintah, Alqhaiwi & Luu (2024) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berperan dalam meningkatkan performance melalui peningkatan orientasi pelayanan, antusiasme kerja, dan keterlibatan pegawai. Pegawai yang memiliki religiusitas tinggi cenderung melihat pekerjaannya sebagai bentuk ibadah atau panggilan moral sehingga berusaha menunjukkan kinerja yang optimal.

Luu (2024) juga menegaskan bahwa nilai-nilai publik yang bersifat normatif termasuk nilai religius berperan dalam mendorong perilaku kerja

yang berorientasi pada warga negara (*citizen-oriented behavior*). Nilai ini kemudian berdampak pada kinerja tugas dan keandalan pelayanan publik.

Dengan demikian, religiusitas dapat meningkatkan kinerja SDM melalui internalisasi nilai religi, penguatan komitmen, peningkatan semangat melayani, dan penciptaan makna kerja yang lebih mendalam.

### **H3 : Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM**

#### **2.4.4. Motivasi Berprestasi sebagai Mediator antara Religiusitas Terhadap Kinerja SDM**

Motivasi berprestasi mendorong individu untuk mengembangkan orientasi nilai yang lebih kuat, termasuk nilai religius, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Kerangka teori Vishkin et al. (2022) menyatakan bahwa religiusitas dapat berfungsi sebagai sistem motivasional yang menyalurkan dorongan internal ke dalam perilaku bermakna dan beretika. Dengan demikian, motivasi berprestasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja SDM secara tidak langsung melalui internalisasi nilai religius.

Selain itu, temuan Jiang et al. (2024) dan Alqhaiwi & Luu (2024) menunjukkan bahwa nilai spiritual dan religiusitas memiliki efek mediasi dalam meningkatkan performa pegawai melalui *work engagement* dan komitmen organisasi. Ketika pegawai publik memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, nilai religius dapat memperkuat orientasi moral dalam bekerja, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, religiusitas berperan sebagai mediator penting yang menjembatani dorongan motivasional individu dan hasil kinerja dalam sektor publik.

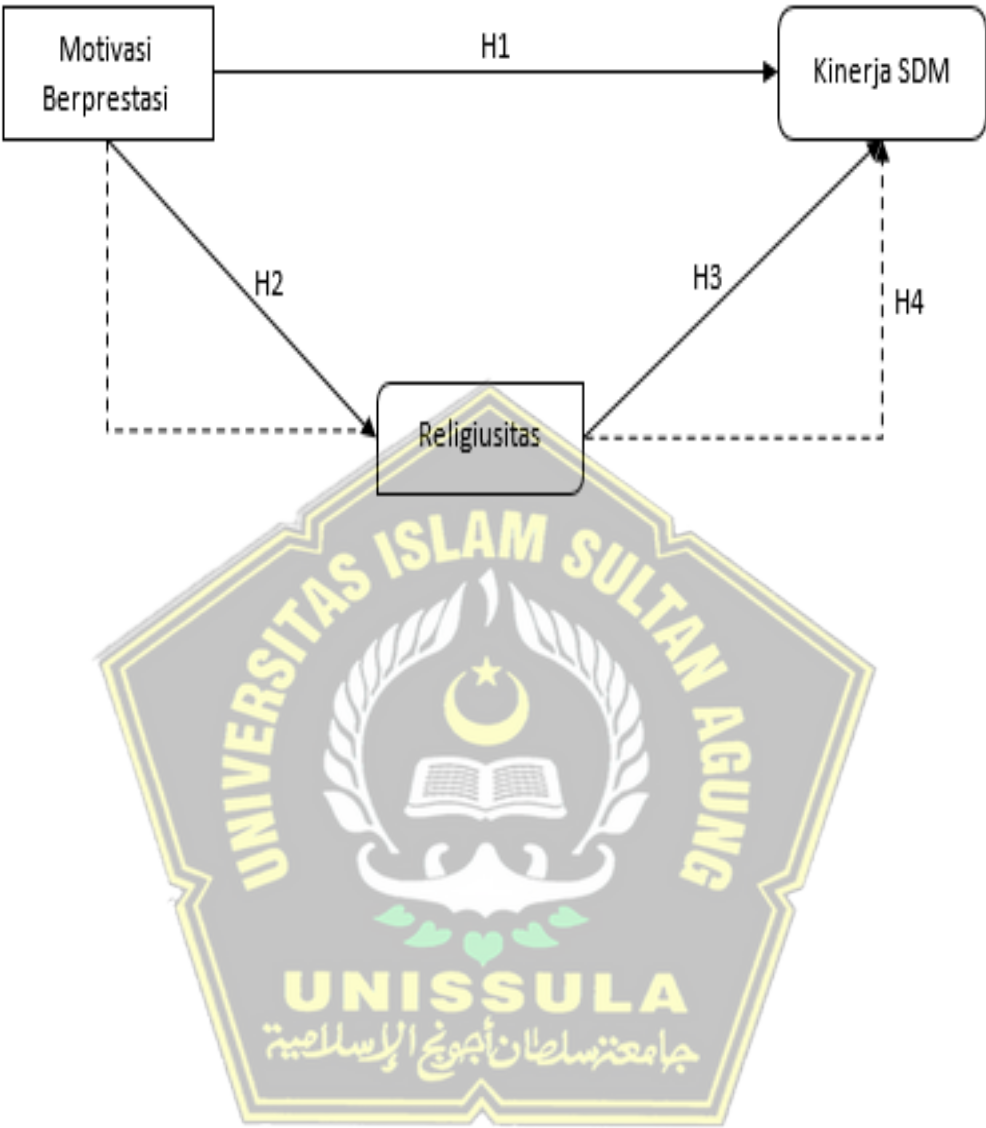
**H4 : Religiusitas memediasi hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

**2.5. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Motivasi berprestasi mempengaruhi religiusitas karena individu dengan orientasi pencapaian cenderung mengintegrasikan nilai moral dan spiritual dalam proses mencapai tujuan pribadi maupun profesional. Nilai religius tersebut kemudian memengaruhi perilaku, sikap, dan integritas pegawai dalam melaksanakan tugas. Religiusitas dalam konteks organisasi publik berfungsi sebagai pedoman moral, sumber makna dalam bekerja, serta penguat komitmen terhadap pelayanan publik.

Religiusitas selanjutnya dihipotesiskan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja SDM. Pegawai yang memiliki tingkat religiusitas tinggi lebih cenderung bekerja dengan rasa tanggung jawab, kejujuran, kedisiplinan, serta orientasi pelayanan yang lebih baik. Selain hubungan langsung, religiusitas juga berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Dengan demikian, dorongan berprestasi dapat diterjemahkan ke dalam kinerja yang lebih baik apabila pegawai memiliki nilai religius yang kuat.

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh Religiusitas, terhadap Kinerja SDM dengan Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening.

#### **3.2. Populasi dan Sample**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dengan total populasi 202 populasi.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi

tersebut. Menurut Hasan (2002), menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistic, untuk ukuran sampel yang paling minimum adalah 30. Hal ini dipilih dengan bentuk pertimbangan bahwa peneliti memiliki keterbatasan kemampuan biaya, waktu dan tenaga. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 88 pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Semarang. Atau dengan menggunakan Rumus Slovin (Sugiyono, 2012)

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

n = Jumlah sampel

N = 202 Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang

e = Presentase ketidakteelitian, yaitu 10%

$$\begin{aligned} &= \frac{202}{1 + 202 (0,08)^2} \\ &= 202 : 2,29 = 88,20 \text{ Responden} \end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah purposive sampling yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu sebagai berikut :

1. Pengalaman minimal 5 tahun bekerja di lingkungan pemerintah.
2. Berdomisili atau bertempat tinggal di kota Semarang.
3. Sudah berstatus sebagai PNS (pegawai negeri sipil).

Pengambilan sampel dengan cara memberikan kuesioner ke para responden secara langsung pada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup :Religiusitas, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

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

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai) Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang yaitu Religiusitas, Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (Personality Questionnaires).

Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                      |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------------|
| <i>Sangat Tidak Setuju</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | <i>Sangat Setuju</i> |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------------|

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

1. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
2. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup religiusitas, motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1.

**Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian**

| No | Variabel   | Indikator  | Sumber                        |
|----|--|--|-------------------------------|
| 1. | Religiusitas kedalaman seseorang dalam meyakini agama disertai dengan tingkat pengetahuan terhadap agamanya yang diwujudkan dalam pengalaman nilai-nilai agama yakni dengan mematuhi aturan- aturan dan menjalankan kewajiban- kewajiban dengan keikhlasan hati dalam kehidupan sehari-hari yang berkaitan dengan ibadah.  | 1. Keyakinan dalam diri.<br>2. Praktik agama.<br>3. Pengalaman.<br>4. Pengetahuan agama.<br>5. Pengamalan.   | Elci (2007)                   |
| 2. | Motivasi berprestasi bahwa sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Perusahaan akan mampu bersaing jika dalam diri sumber daya manusia nya memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dalam diri sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan. | 1. Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja.<br>2. Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja.<br>3. Menikmati tanggungjawab.<br>4. Bersifat terbuka.<br>5. Membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja. | Streers dan Braunstein (1976) |
| 3. | Kinerja SDM hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada sumber daya manusia   | 1. Kualitas<br>2. Kuantitas<br>3. Pelaksanaan Tugas<br>4. Tanggungjawab  | Robbins (2006)                |

### 3.6. Metode Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

### 3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator

dengan kontruknya) dispesifikasi.

Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### **3.6.3. Analisa model *Partial Least Square***

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk

yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

## 2. Discriminant Validity

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung

AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^m \lambda_i^2}{m}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\geq 0.30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\geq 0.40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading  $> 0.7$ , communalities  $> 0.5$  dan Average Variance Extracted (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE

untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model

(Chin, Gopalan & Salisbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

1. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator

reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

1. Uji Significance of weight

Nilai weight indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

2. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

1. **Analisa Inner Model**

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk kontruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (Partial Least Square) dimulai dengan cara melihat R- square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R<sup>2</sup>), pada model PLS (Partial Least Square) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q<sup>2</sup> mengukur seberapa baik

Nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q<sup>2</sup> lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q<sup>2</sup> kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

## **2. Pengujian Hipotesa**

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H<sub>a</sub> diterima jika nilai p < 0,05.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dimana hasil Pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

#### 4.1. Deskripsi Responden

**Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Presentase |
|----|---------------|--------|------------|
| 1. | Laki-laki     | 66     | 75%        |
| 2. | Perempuan     | 22     | 25%        |
|    | Jumlah        | 88     | 100%       |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.1, distribusi responden penelitian menunjukkan dominasi pegawai laki-laki dengan jumlah 66 orang atau 75% dari total 88 responden. Sementara itu, pegawai perempuan berjumlah 22 orang atau 25% dari keseluruhan responden. Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan gender yang cukup signifikan dalam komposisi pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.

Dominasi pegawai laki-laki dengan perbandingan 3:1 terhadap pegawai perempuan mencerminkan karakteristik umum instansi yang bergerak di bidang pengawasan dan pelayanan kepabeanan. Hal ini dapat dipahami mengingat sifat pekerjaan di bidang kepabeanan yang seringkali menuntut tugas lapangan, pengawasan fisik barang, serta jam kerja yang tidak teratur, yang secara tradisional lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

Komposisi gender yang tidak seimbang ini memiliki beberapa implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia di KPPBC Semarang. Pertama, dari perspektif pengembangan karier, institusi perlu memastikan adanya kesetaraan kesempatan bagi pegawai perempuan untuk mengakses posisi strategis dan kepemimpinan. Kedua, dalam konteks penelitian ini yang mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan religiusitas sebagai mediator, dominasi laki-laki dapat mempengaruhi dinamika religiusitas dan motivasi kerja mengingat perbedaan karakteristik psikologis dan sosial antara laki-laki dan perempuan dalam mengekspresikan nilai-nilai keagamaan di tempat kerja. Ketiga, KPPBC Semarang perlu mempertimbangkan kebijakan yang lebih inklusif untuk menarik lebih banyak pegawai perempuan, sejalan dengan prinsip kesetaraan gender dalam pelayanan publik. Keempat, program peningkatan kinerja dan motivasi kerja yang akan dirancang berdasarkan hasil penelitian ini perlu mempertimbangkan aspek gender agar dapat mengakomodasi kebutuhan dan karakteristik seluruh pegawai secara proporsional

**Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia Responden**

| No | Usia Responden | Jumlah | Presentase |
|----|----------------|--------|------------|
| 1. | < 25 Tahun     | 0      | 0,00%      |
| 2. | 25 – 35 Tahun  | 63     | 71,59%     |
| 3. | 36 – 45 Tahun  | 25     | 28,41%     |
| 4. | > 45 Tahun     | 0      | 0,00%      |
|    | Jumlah         | 88     | 100%       |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.2, distribusi responden penelitian menunjukkan karakteristik usia yang cukup spesifik. Dari total 88 responden pegawai PNS

di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, sebagian besar berada pada rentang usia 25-35 tahun dengan jumlah 63 orang atau 71,59%, yang merupakan kelompok usia tertinggi dalam penelitian ini. Kelompok usia ini dapat dikategorikan sebagai generasi produktif yang berada pada fase awal hingga pertengahan karir kepegawaian.

Sementara itu, responden dengan rentang usia 36-45 tahun berjumlah 25 orang atau 28,41%, menjadi kelompok usia terendah yang terwakili dalam sampel penelitian. Kelompok ini umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang lebih matang dan berada pada fase konsolidasi karir. Menariknya, tidak terdapat responden yang berusia di bawah 25 tahun maupun di atas 45 tahun dalam sampel penelitian ini (0%). Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai yang berpartisipasi dalam penelitian didominasi oleh kelompok usia menengah-muda yang berada pada masa produktif optimal.

Dominasi pegawai pada rentang usia 25-35 tahun memiliki beberapa implikasi strategis bagi organisasi. Pertama, kelompok usia ini umumnya memiliki potensi inovasi dan adaptasi teknologi yang tinggi, di mana mereka lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan sistem digital yang sangat relevan dengan modernisasi pelayanan bea dan cukai berbasis teknologi informasi. Kedua, dengan mayoritas pegawai berada pada fase awal-menengah karir, organisasi perlu merancang program pengembangan kompetensi dan jalur karir yang jelas untuk meningkatkan motivasi dan kinerja jangka panjang. Ketiga, komposisi usia yang relatif muda memberikan prospek stabilitas SDM dalam jangka panjang, namun juga memerlukan investasi dalam pelatihan dan

pembinaan berkelanjutan untuk memastikan kualitas layanan tetap optimal. Keempat, ketiadaan pegawai senior di atas 45 tahun dalam sampel mengindikasikan perlunya strategi khusus dalam transfer pengetahuan dan pengalaman dari generasi senior kepada generasi muda agar tidak terjadi kesenjangan kompetensi. Terakhir, pemahaman karakteristik motivasi generasi milenial dan post-milenial menjadi penting dalam manajemen motivasi berbasis usia, terutama terkait keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

**Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No | Pendidikan | Jumlah | Presentase |
|----|------------|--------|------------|
| 1. | D1         | 2      | 2,27%      |
| 2. | DIII       | 27     | 30,68%     |
| 3. | S1         | 56     | 63,64%     |
| 4. | S2         | 3      | 3,41%      |
|    | Jumlah     | 88     | 100%       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, karakteristik responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa dari 88 pegawai PNS di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang yang menjadi sampel penelitian, mayoritas memiliki latar belakang pendidikan Strate 1 (S1) sebanyak 56 orang atau 63,64% dari total responden. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai di KPPBC Semarang telah memenuhi kualifikasi pendidikan minimal yang dipersyaratkan untuk jabatan-jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Tingkat pendidikan tertinggi kedua adalah Diploma III (DIII) dengan jumlah 27 orang atau 30,68% yang umumnya menduduki posisi pelaksana teknis dalam operasional pelayanan dan pengawasan. Sementara itu, responden dengan tingkat pendidikan Strate 2 (S2) berjumlah 3 orang atau 3,41%, menempati posisi terendah, yakni hanya 2 orang atau 2,27%, yang menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan D1 sudah semakin jarang ditemukan di instansi ini seiring dengan peningkatan standar kompetensi aparatur sipil negara.

Dominasi pegawai berpendidikan S1 menunjukkan bahwa KPPBC Semarang memiliki sumber daya manusia dengan kapasitas intelektual yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas kompleks dalam pengawasan dan pelayanan kepabeanan. Namun, sedikitnya jumlah pegawai berpendidikan S2 (hanya 3,41%) mengindikasikan perlunya upaya pengembangan kompetensi melalui program beasiswa atau pendidikan lanjutan untuk meningkatkan kapabilitas manajerial dan analitis pegawai, terutama dalam menghadapi tantangan perdagangan internasional yang semakin dinamis. Proporsi pegawai DIII yang cukup signifikan (30,68%) menunjukkan bahwa organisasi masih membutuhkan tenaga teknis operasional, namun perlu dipertimbangkan program peningkatan kualifikasi pendidikan bagi mereka agar dapat berkontribusi lebih optimal. Minimnya pegawai berpendidikan D1 mencerminkan upaya positif organisasi dalam meningkatkan standar kualifikasi pegawai sesuai dengan tuntutan profesionalisme birokrasi modern. Pada penelitian ini, komposisi pendidikan responden yang didominasi sarjana

S1 menjadi model penting dalam memahami pengaruh motivasi dan religiusitas terhadap kinerja, karena pegawai dengan pendidikan tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai organisasi dan kemampuan refleksi diri yang lebih matang dalam mengintegrasikan aspek religiusitas dalam etos kerja mereka.

**Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja**

| No | Masa Kerja   | Jumlah | Presentase |
|----|--------------|--------|------------|
| 1. | 1 – 5 Tahun  | 43     | 48,86%     |
| 2. | 6 – 10 Tahun | 45     | 51,14%     |
| 3. | > 10 tahun   | 0      | 0,00%      |
|    | Jumlah       | 88     | 100%       |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.4, distribusi responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja antara 6-10 tahun, yaitu sebanyak 1-5 tahun berjumlah 43 orang atau 48,86%. Menariknya, tidak terdapat responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (0%). Dominasi pegawai dengan masa kerja 6-10 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada fase karir yang relatif matang, dimana mereka telah memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai untuk memahami tugas dan tanggung jawab di lingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Pada rentang masa kerja ini, pegawai umumnya telah melewati fase adaptasi awal dan mulai mengembangkan kompetensi profesional yang lebih solid, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi. Di sisi lain, proporsi pegawai dengan masa kerja 1-5 tahun hampir berimbang (48,86%) menunjukkan adanya regenerasi dan infus tenaga kerja baru yang

signifikan di institusi ini. Kehadiran pegawai junior ini membawa perspektif fresh dan potensi inovasi, meskipun mereka masih dalam tahap pembelajaran dan pengembangan kapasitas.

Komposisi masa kerja responden ini memiliki beberapa implikasi strategis bagi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertama, dengan mayoritas pegawai berada pada rentang masa kerja 1-10 tahun, organisasi perlu merancang program pelatihan dan pengembangan yang berjenjang untuk memastikan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan, mulai dari pelatihan dasar hingga pengembangan kepemimpinan. Kedua, ketiadaan responden dengan masa kerja di atas 10 tahun dalam sampel penelitian ini mengindikasikan potensi gap dalam transfer pengetahuan institusional dari pegawai senior. KPPBC Semarang perlu mengoptimalkan peran pegawai dengan masa kerja 6-10 tahun sebagai mentor bagi pegawai junior untuk memastikan kontinuitas pengetahuan organisasi. Ketiga, distribusi yang relatif seimbang antara pegawai junior dan *mid-career* menunjukkan potensi stabilitas organisasi yang baik. Namun, organisasi perlu memperhatikan strategi retensi untuk mencegah turnover, terutama ketika pegawai memasuki fase karir yang lebih matang. Keempat, dalam konteks penelitian ini yang mengkaji peran religiusitas dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja, komposisi pegawai yang relatif muda hingga *mid-career* menjadi momentum strategis untuk menanamkan nilai-nilai religiusitas yang kuat sejak dini dalam karir mereka, sehingga dapat menjadi fondasi motivasi intrinsik yang berkelanjutan.

## 4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain Kinerja SDM, Motivasi Berprestasi dan Religiusitas. Kategori jawaban responden berdasarkan tanggapan responden dimana kategori jawaban dapat diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Rentang skala (interval)} &= (\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah})/5 \\ &= (10 - 1)/5 = 1.8\end{aligned}$$

Dari penentuan rentang skala diatas dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Interval 1 – 2.8 Kategori Sangat Buruk
2. Interval 2.81 – 4.6 Kategori Buruk
3. Interval 4.61 – 6.4 Kategori Cukup
4. Interval 6.41 – 8.2 Kategori Baik
5. Interval 8.21 – 10 Kategori Sangat Baik

Berdasarkan hasil penelitian Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Semarang dengan jumlah sampel sebesar 88 responden atau karyawan, masing – masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut :

### 4.2.1. Variabel Motivasi Berprestasi

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Berprestasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Semarang dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) indikator yaitu:

**Tabel 4. 5 . Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Berprestasi**

| No  | Indikator  | Pernyataan  | Indeks | STD Dev. | Kriteria |
|---|--|---|--------|----------|----------|
| 1.  | Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja.            | Saya bersungguh-sungguh dalam mencari cara untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan pengawasan saya, di Kantor Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.         | 5.58   | 2.425    | Cukup    |
| 2.  | Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja       | Saya menikmati dan termotivasi saat menghadapi tantangan atau masalah yang sulit dalam pekerjaan saya, di Kantor Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.       | 6.16   | 2.230    | Cukup    |
| 3.  | Menikmati tanggungjawab                            | Saya merasa senang dan antusias saat diberikan tanggung jawab baru atau lebih besar di Kantor Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.                          | 6.09   | 2.076    | Cukup    |
| 4.  | Bersifat terbuka                                   | Saya terbuka terhadap kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja untuk perbaikan kinerja saya, di Kantor Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.          | 5.45   | 2.142    | Cukup    |
| 5.  | Membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja. | Saya aktif membngun hubungan kerja yang erat dan suportif dengan rekan sekerja untuk mencapai target bersama di Kantor Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang. | 6.08   | 2.154    | Cukup    |
| <b>Nilai indeks variabel Motivasi Berprestasi</b> |  |   |        |          | Sedang   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6, variabel motivasi berprestasi pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan

Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang menunjukkan nilai indeks keseluruhan dalam kategori sedang. Dari lima indikator yang diikut, seluruh indikator berada pada kriteria "Cukup", yang mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi pegawai masih memerlukan perhatian dan upaya peningkatan lebih lanjut.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah "Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja" dengan indeks 6,16 dan standar deviasi 2,230. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki sikap positif dan termotivasi ketika menghadapi tantangan atau permasalahan sulit dalam pekerjaan mereka. Standar deviasi sebesar 2,230 menandakan adanya variasi persepsi yang cukup besar di antara responden, yang berarti terdapat sebagian pegawai yang sangat menikmati tantangan, sementara sebagian lainnya mungkin masih merasa kurang nyaman dengan situasi yang menantang.

Indikator "Menikmati tanggung jawab" menempati posisi kedua tertinggi dengan nilai indeks 6,09 dan standar deviasi 2,075. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai cenderung merasa senang dan antusias ketika diberikan tanggung jawab baru atau lebih besar. Standar deviasi yang relatif rendah dibandingkan indikator lainnya menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap tanggung jawab lebih homogen atau konsisten.

Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah "Bersifat terbuka" dengan nilai indeks 5,45 dan standar deviasi 2,142. Nilai ini mencerminkan bahwa keterbukaan pegawai terhadap kritik dan saran dari

atasan maupun rekan kerja untuk perbaikan kinerja masih berada pada level yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Meskipun masih dalam kategori cukup, kondisi ini perlu mendapat perhatian serius karena keterbukaan merupakan fondasi penting dalam pengembangan diri dan peningkatan kinerja organisasi.

Indikator "Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja" juga menunjukkan nilai yang relatif rendah dengan indeks 5,58 dan standar deviasi tertinggi 2,425. Standar deviasi yang tinggi ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dalam kesungguhan pegawai untuk mencari cara meningkatkan kinerja pelayanan dan pengawasan. Terdapat disparitas antara pegawai yang sangat bersungguh-sungguh dengan pegawai yang kurang termotivasi dalam upaya peningkatan kinerja.

Temuan ini memiliki beberapa implikasi bagi manajemen KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertama, terkait dengan indikator keterbukaan yang rendah, manajemen perlu menciptakan budaya organisasi yang lebih kondusif untuk menerima kritik dan saran. Hal ini dapat dilakukan melalui program coaching dan mentoring, pembentukan forum diskusi rutin, serta penerapan sistem feedback 360 derajat yang konstruktif. Pimpinan perlu mencontohkan sikap terbuka terhadap masukan agar pegawai merasa aman dan nyaman untuk menerima kritik sebagai bagian dari proses pembelajaran. Kedua, tingginya standar deviasi pada indikator kesungguhan untuk meningkatkan kinerja (2,425) mengindikasikan perlunya program intervensi yang lebih tersegmentasi.

Manajemen perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan sebagian pegawai kurang bersungguh-sungguh, seperti kurangnya pemahaman tentang standar kinerja, minimnya akses terhadap pelatihan dan pengembangan, atau tidak adanya insentif yang memadai. Program peningkatan kapasitas yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pegawai dapat menjadi solusi untuk mengurangi kesenjangan ini. Ketiga, potensi positif dari indikator “menikmati tantangan” dan “menikmati tanggung jawab” perlu dioptimalkan melalui *job enrichment* dan *job enlargement*. Pemberian tugas-tugas yang menantang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada pegawai yang sudah menunjukkan motivasi tinggi dapat meningkatkan engagement dan mendorong pegawai lain untuk mengikuti jejak yang sama. Sistem rotasi jabatan dan penugasan pada proyek-proyek strategis dapat menjadi strategi untuk memanfaatkan potensi ini. Keempat, meskipun indikator “membangun hubungan yang erat dengan rekan kerja” menunjukkan nilai yang cukup baik (6,08), namun masih ada ruang untuk peningkatan. Penguatan team building dan kolaborasi antar seksi dapat meningkatkan sinergi dalam pencapaian target organisasi. Program-program seperti kegiatan *outbound*, *project-based teamwork*, dan komunitas praktik (*community of practice*) dapat memperkuat kohesivitas tim. Kelima, secara keseluruhan, nilai indeks yang berada pada kategori sedang mengindikasikan bahwa KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang masih memiliki potensi besar untuk meningkatkan motivasi berprestasi pegawainya. Manajemen perlu merancang strategi komprehensif yang tidak

hanya fokus pada aspek ekstrinsik seperti *reward* dan *punishment*, tetapi juga pada pengembangan motivasi intrinsik melalui penciptaan makna kerja, otonomi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk berkembang. Dengan memperhatikan implikasi-implikasi tersebut dan mengimplementasikan langkah-langkah perbaikan yang tepat, KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawainya, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan pelayanan bea dan cukai secara optimal.

#### 4.2.2. Variabel Religiusitas

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Religiusitas di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Semarang dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) pernyataan dari indikator yaitu:

**Tabel 4. 6. Tanggapan Responden Terhadap Religiusitas**

| No | Indikator            | Pernyataan  | Indeks | STD Dev. | Kriteria |
|----|----------------------|---|--------|----------|----------|
| 1. | Keyakinan dalam diri | Saya sangat yakin bahwa nilai-nilai keagamaan/spiritual dapat membimbing perilaku saya dalam melaksanakan tugas, di Kantor Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.           | 5.83   | 2.154    | Cukup    |
| 2. | Praktik agama        | Saya secara rutin menjalankan kewajiban ibadah saya (misalnya: sholat, puasa, dll.) di sela-sela waktu kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang. | 5.48   | 2.190    | Cukup    |

|   |                   |   |      |       |       |
|---|-------------------|---|------|-------|-------|
| 3.  | Pengalaman        | Saya pernah merasakan pengalaman spiritual yang memperkuat nilai kejujuran dan integritas dalam bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.                  | 4.55 | 2.531 | Buruk |
| 4.  | Pengetahuan agama | Saya memiliki pengetahuan agama yang cukup untuk memandu etika kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.   | 5.68 | 2.208 | Cukup |
| 5.  | Pengamalan        | Saya mengamalkan nilai-nilai agama dalam pelayanan kepada masyarakat di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang (contoh: jujur, amanah, dan melayani dengan ikhlas). | 5.28 | 2.200 | Cukup |
| <b>Nilai indeks variabel Religiusitas</b> |                   |   |      |       |       |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel religiusitas (Tabel 4.7) pegawai PNS di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, ditemukan beberapa temuan penting yang perlu mendapat perhatian.

Secara keseluruhan, lima indikator religiusitas menunjukkan hasil yang beragam. Indikator keyakinan dalam diri memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 5.83 dengan kategori "Cukup", yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki keyakinan yang relatif kuat bahwa nilai-nilai keagamaan atau spiritual dapat membimbing perilaku mereka dalam melaksanakan tugas. Hal ini mengindikasikan adanya kesadaran kognitif yang baik tentang pentingnya religiusitas dalam konteks pekerjaan. Sebaliknya, indikator

pengalaman spiritual mencatat nilai indeks terendah yaitu 4.55 dengan kategori "Buruk". Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki keyakinan terhadap nilai-nilai keagamaan, pengalaman spiritual yang secara langsung memperkuat nilai kejujuran dan integritas dalam bekerja masih belum banyak dirasakan oleh responden. Kesenjangan antara keyakinan (kognitif) dan pengalaman (afektif) ini menjadi catatan penting yang perlu diperhatikan.

Dari aspek konsistensi jawaban responden, indikator keyakinan dalam diri menunjukkan standar deviasi terendah sebesar 2.154, yang mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap pentingnya nilai keagamaan dalam membimbing perilaku kerja relatif seragam dan tidak terlalu bervariasi. Hal ini menunjukkan adanya pemahaman yang relatif konsisten di kalangan pegawai tentang peran religiusitas dalam pekerjaan. Di sisi lain, indikator pengalaman spiritual memiliki standar deviasi tertinggi yaitu 2.531, yang menunjukkan variasi jawaban yang cukup besar antar responden. Tingginya variasi ini mengindikasikan bahwa pengalaman spiritual yang memperkuat nilai kejujuran dan integritas dirasakan sangat berbeda oleh masing-masing pegawai. Ada pegawai yang memiliki pengalaman spiritual yang kuat, namun ada pula yang sangat minim bahkan tidak merasakan pengalaman tersebut sama sekali.

Temuan ini memberikan beberapa implikasi strategis bagi manajemen KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertama, meskipun keyakinan terhadap nilai-nilai keagamaan sudah cukup baik, rendahnya

pengalaman spiritual dalam konteks kerja menunjukkan perlunya program yang dapat menjembatani kesenjangan antara keyakinan dan praktik. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk mengalami dan menginternalisasi nilai-nilai spiritual dalam aktivitas kerja sehari-hari, khususnya terkait kejujuran dan integritas yang sangat krusial dalam pelayanan kepublikan dan cukai. Kedua, tingginya variasi pengalaman spiritual antar pegawai mengindikasikan perlunya pendekatan yang lebih personal dan kontekstual dalam program pengembangan religiusitas. Program *one-size-fits-all* mungkin tidak efektif, sehingga diperlukan strategi yang dapat mengakomodasi keberagaman tingkat pengalaman spiritual pegawai. Ketiga, mempertimbangkan bahwa praktik agama (indeks 5.48) dan pengamalan nilai agama (indeks 5.28) masih berada pada kategori "Cukup", terdapat ruang untuk peningkatan melalui penyediaan fasilitas ibadah yang memadai, pemberian waktu yang fleksibel untuk beribadah, dan penciptaan kultur organisasi yang mendorong pengamalan nilai-nilai keagamaan dalam pelayanan publik. **Keempat**, penguatan peran religiusitas sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja SDM memerlukan perhatian khusus pada indikator pengalaman spiritual. Tanpa pengalaman yang bermakna, religiusitas mungkin hanya menjadi formalitas tanpa dampak signifikan terhadap perilaku kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, program seperti sharing session, mentoring spiritual dari pegawai senior, atau program character building

berbasis nilai keagamaan dapat menjadi alternatif solusi untuk meningkatkan dimensi ini.

#### 4.2.3. Variabel Kinerja SDM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Religiusitas di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Semarang dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu:

**Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM**

| No | Indikator         | Pernyataan  | Indeks | STD Dev. | Kriteria |
|----|-------------------|---|--------|----------|----------|
| 1. | Kualitas          | Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tinggi sesuai standar operasional prosedur (SOP) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.     | 5.761  | 2.034    | Cukup    |
| 2. | Kuantitas         | Saya mampu menyelesaikan target pekerjaan yang ditetapkan dengan jumlah yang sesuai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.              | 5.477  | 2.554    | Cukup    |
| 3. | Pelaksanaan Tugas | Saya selalu melaksanakan tugas dan prosedur kerja sesuai dengan aturan dan intruksi yang berlaku di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang. | 5.239  | 2.384    | Cukup    |
| 4. | Tanggung Jawab    | Saya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diamanahkan kepada saya di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai   | 5.716  | 2.393    | Cukup    |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | (KPPBC) Tipe Madya Pabean<br>A Semarang. |  |  |  |
| <b>Nilai indeks variabel Kinerja SDM</b> |  |  |  |  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kinerja SDM pada pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, dapat diuraikan beberapa temuan penting. Secara keseluruhan, keempat indikator kinerja SDM berada pada kategori "Cukup", yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih memerlukan upaya peningkatan untuk mencapai tingkat optimal. Rentang nilai indeks berkisar antara 5.239 hingga 5.761, menunjukkan variasi yang relatif kecil antar indikator namun belum mencapai kategori tinggi.

Indikator dengan Nilai Tertinggi adalah Kualitas (indeks 5.761), yang menunjukkan bahwa pegawai cenderung memiliki kesadaran yang lebih baik dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Meskipun demikian, nilai ini masih berada pada kategori cukup, mengindikasikan bahwa kualitas output pekerjaan belum konsisten mencapai standar excellence yang diharapkan. Indikator dengan Nilai terendah adalah Pelaksanaan Tugas (indeks 5.239), yang mengindikasikan adanya tantangan dalam konsistensi pelaksanaan tugas sesuai aturan dan instruksi yang berlaku. Gap sebesar 0.522 poin dari indikator tertinggi menunjukkan area yang memerlukan perhatian khusus dalam upaya peningkatan kinerja.

Standar Deviasi tertinggi terdapat pada indikator Kuantitas (2.554), yang menunjukkan adanya variasi atau ketidakkonsistenan yang signifikan

antar pegawai dalam kemampuan menyelesaikan target pekerjaan. Tingginya nilai standar deviasi ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai mampu mencapai target dengan baik, sementara sebagian lainnya masih mengalami kesulitan, sehingga terjadi kesenjangan kinerja yang cukup lebar di antara pegawai. Standar Deviasi Terendah terdapat pada indikator Kualitas (2.034), yang menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan mereka relatif lebih homogen atau konsisten dibandingkan indikator lainnya. Meskipun demikian, nilai standar deviasi yang masih cukup tinggi (di atas 2.0) tetap mengindikasikan adanya variasi respons yang perlu diperhatikan.

Dari perspektif implikasi manajerial, rendahnya nilai indeks pelaksanaan tugas mengharuskan manajemen KPPBC Semarang untuk memperkuat sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas. Diperlukan mekanisme supervisi yang lebih efektif untuk memastikan bahwa setiap pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan instruksi yang telah ditetapkan. Selain itu, tingginya standar deviasi pada indikator kuantitas menunjukkan perlunya program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pegawai (*differentiated training*). Pegawai dengan kinerja rendah memerlukan pendampingan khusus, sementara pegawai berkinerja tinggi dapat diberdayakan sebagai mentor atau role model. Variasi tinggi pada kuantitas pekerjaan juga mengindikasikan kemungkinan adanya ketidakmerataan distribusi beban kerja atau perbedaan kapasitas antar pegawai, sehingga manajemen perlu melakukan *job analysis*

dan workload assessment untuk memastikan distribusi tugas yang lebih adil dan proporsional.

Dari segi implikasi strategis, keseluruhan indikator yang berada pada kategori "Cukup" menunjukkan perlunya revitalisasi sistem manajemen kinerja, termasuk penetapan Key Performance Indicators (KPI) yang lebih jelas, terukur, dan menantang, serta sistem reward and punishment yang lebih efektif untuk mendorong peningkatan kinerja. Konsistensi dalam pelaksanaan tugas dapat diperkuat melalui internalisasi nilai-nilai organisasi dan budaya kerja yang berorientasi pada excellence, integritas, dan profesionalisme. Program culture building dan team building dapat menjadi strategi efektif untuk menciptakan sense of belonging dan komitmen yang lebih kuat. Mengingat penelitian ini mengkaji peran religiusitas sebagai variabel mediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja, hasil deskriptif ini memperkuat urgensi untuk mengintegrasikan pendekatan spiritual dan motivasional dalam program pengembangan SDM. KPPBC Semarang dapat mengembangkan program pembinaan keagamaan dan motivasi kerja yang sistematis untuk meningkatkan kinerja pegawai secara holistik.

Sementara itu, dari sisi implikasi operasional, meskipun indikator kualitas memiliki nilai tertinggi, standar deviasi yang mencapai 2.034 menunjukkan bahwa pemahaman dan implementasi SOP masih bervariasi. Diperlukan sosialisasi, penyederhanaan, dan digitalisasi SOP agar lebih mudah dipahami dan diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh

pegawai. Indikator tanggung jawab yang berada pada peringkat kedua dengan indeks 5.716 dan standar deviasi 2.393 menunjukkan perlunya penguatan sistem akuntabilitas individual melalui mekanisme pelaporan kinerja yang transparan dan evaluasi berkala yang konstruktif.

#### 4.3. Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity*, sedangkan *reliability* konstruk diukur dengan *composite reliability*.

##### A. Evaluasi *Measurement (Outer)* Model

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model.

##### 1. Uji Validitas dengan *convergent validity*.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji ini dilakukan dengan menggunakan ukuran *convergent validity* pada PLS. Nilai *convergent validity* dari masing-masing indikator dapat dilihat dari nilai loading. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai loading di atas 0,70 Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan

skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai.

Dari Tabel 4.9 berikut ini dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang

**Tabel 4. 8 Result For Outer Loading**

|      | Kinerja SDM | Motivasi Berprestasi | Religiusitas |
|------|-------------|----------------------|--------------|
| X1.1 |             | 0,891                |              |
| X1.2 |             | 0,867                |              |
| X1.3 |             | 0,860                |              |
| X1.4 |             | 0,816                |              |
| X1.5 |             | 0,802                |              |
| Y1.1 |             |                      | 0,876        |
| Y1.2 |             |                      | 0,846        |
| Y1.3 |             |                      | 0,884        |
| Y1.4 |             |                      | 0,874        |
| Y1.5 |             |                      | 0,889        |
| Y2.1 | 0,925       |                      |              |
| Y2.2 | 0,903       |                      |              |
| Y2.3 | 0,911       |                      |              |
| Y2.4 | 0,809       |                      |              |

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Adapun metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat *Square Root of Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai yang disarankan adalah diatas 0.5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 9 Average Variance Extracted (AVE)**

|                      | <i>Average Variance<br/>Extracted (AVE)</i> | $\sqrt{AVE}$ |
|----------------------|---|--------------|
| Kinerja SDM          | 0,789                                       | 0,888        |
| Motivasi Berprestasi | 0,719                                       | 0,847        |
| Religiusitas         | 0,764                                       | 0,874        |

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.10 menunjukkan nilai  $\sqrt{AVE}$  di atas 0.5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Nilai  $\sqrt{AVE}$  yang paling rendah adalah sebesar 0,847 yaitu pada konstruk Motivasi Berprestasi.

## 2. Uji *Reliabilitas*

Pengukuran *reliability* dengan menggunakan 2 (dua) cara yaitu :

1. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang, terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Ghozali, 2005).

**Tabel 4. 10 Cronbach Alpha**

|                      | <b>Cronbach Alpha</b> |
|----------------------|-----------------------|
| Kinerja SDM          | 0,910                 |
| Motivasi Berprestasi | 0,902                 |
| Religiusitas         | 0,923                 |

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.11 menunjukkan dari hasil *Cronbach Alpha* masing masing konstruk baik yaitu di atas 0,6.

2. Selain dari Croanbach Alpha, untuk menilai reliabilitas suatu konstruk dapat juga dilakukan dengan melihat Composite Reliability antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu di atas 0,70. dimana hasil loading factor 0,70 ke atas adalah baik.

**Tabel 4. 11 Composite Reliability**

|                      | <b>Composite Reliability</b> |
|----------------------|------------------------------|
| Kinerja SDM          | 0,913                        |
| Motivasi Berprestasi | 0,902                        |
| Religiusitas         | 0,924                        |

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.11 menunjukkan dari hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai *reliabilitas* yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,5 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian

selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indicator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

## B. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model structural (*Inner model*). Berikut adalah nilai *Adjusted R-Square* pada konstruk:

**Tabel 4. 12 Adjusted R-Square**

|              | R-square |
|--------------|----------|
| Kinerja SDM  | 0,700    |
| Religiusitas | 0,699    |

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *Adjusted R-Square* pada konstruk Kinerja SDM yang sebesar 0,700. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan sebesar 70,0% variasi yang terjadi pada variabel dependen yaitu Kinerja SDM. Sisanya sebesar 30,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Nilai R-Square sebesar 0,700 tergolong dalam kategori kuat, karena berada di atas ambang 0,60, sebagaimana standar dalam model Partial Least Square (PLS). Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang cukup baik terhadap Kinerja SDM. Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Uji Hipotesis

|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM                 | 0,824               | 0,826           | 0,030                      | 27,477                   | 0,000    |
| Motivasi Berprestasi -> Religiusitas                | 0,838               | 0,840           | 0,027                      | 31,360                   | 0,000    |
| Religiusitas -> Kinerja SDM                         | 0,304               | 0,304           | 0,094                      | 3,214                    | 0,001    |
| Motivasi Berprestasi -> Religiusitas -> Kinerja SDM | 0,255               | 0,256           | 0,082                      | 3,090                    | 0,002    |

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel dengan syarat jika t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima. Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (88-3) \\ &= 85 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 85 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,97.

Sehingga persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.838 X_1$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.824 X_1 + 0.304 Y_2$$

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *original sample estimate* Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM sebesar 0,824 artinya semakin baik

Motivasi Berprestasi akan meningkatkan Kinerja SDM. Hasil uji statistic menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $27,477 > t\text{-tabel } 1,97$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bila Beban Kerja baik maka akan meningkatkan Kinerja SDM, sehingga H1 **diterima**.

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas sebesar 0,838 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah Positif. Nilai T-statistik sebesar  $31,360 > 1,97$  sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa bila Motivasi Berprestasi baik, maka akan meningkatkan Religiusitas, sehingga H2 **diterima**.

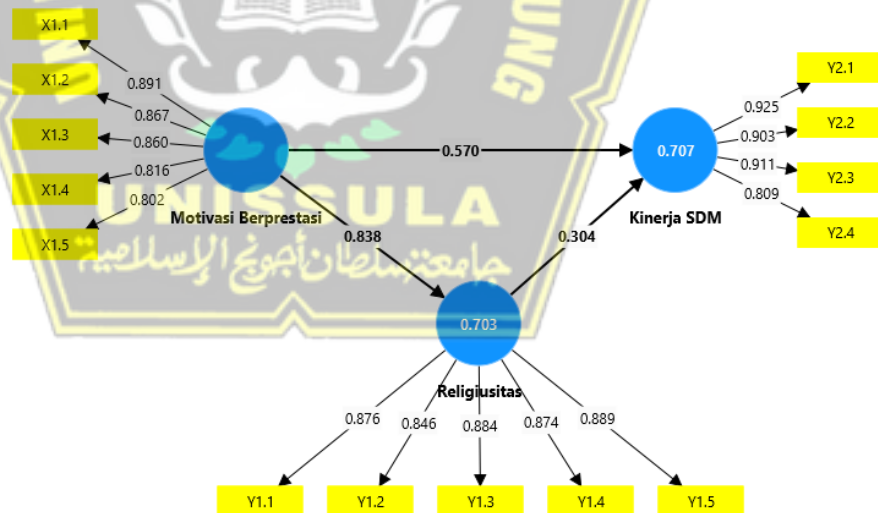
Tabel 4.13 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas sebesar 0,304 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah Positif. Nilai T-statistik sebesar  $3,214 > 1,97$  sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa bila Religiusitas baik, maka akan meningkatkan Kinerja SDM, sehingga H3 **diterima**.

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *original sample estimate* jalur tidak langsung (Motivasi Berprestasi  $\rightarrow$  Religiusitas  $\rightarrow$  Kinerja SDM) sebesar 0,255. Nilai T-statistik sebesar  $3,090 > t\text{-tabel } 1,97$ , sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H4 dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa Religiusitas memediasi

hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM, sehingga H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Religiusitas berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menghubungkan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja SDM. Nilai Original Sample Estima (0,255) menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM menjadi positif melalui perantara Religiusitas. T-statistics (3,090) jauh lebih besar dari t-tabel (1,97), yang mengindikasikan bahwa pengaruh mediasi tersebut adalah signifikan secara statistik (karena p-values = 0,002 juga lebih kecil dari 0,05)

Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan SmartPLS Versi 3:

**Gambar 4. 1 Output Alogarithm**



#### 4.4. Pembahasan

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu :

#### 4.4.1. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis menunjukkan Motivasi Berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa dorongan internal pegawai untuk mencapai standar kerja optimal merupakan determinan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi publik.

Mekanisme pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM terjadi melalui lima jalur utama. Pertama, kesungguhan untuk meningkatkan kinerja mendorong pegawai untuk secara aktif mencari cara-cara baru dalam memperbaiki efektivitas pelayanan dan pengawasan, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pekerjaan sesuai SOP. Kedua, kemampuan menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja membuat pegawai tidak mudah menyerah ketika menghadapi permasalahan kompleks, sehingga mampu menyelesaikan target kuantitas pekerjaan meskipun dalam situasi yang menuntut. Ketiga, kesenangan dalam menerima tanggung jawab baru menciptakan sense of ownership yang kuat, mendorong pegawai untuk bertanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang diamanahkan. Keempat, keterbukaan terhadap kritik dan saran memfasilitasi proses pembelajaran berkelanjutan yang meningkatkan konsistensi pelaksanaan tugas sesuai aturan dan instruksi. Kelima, kemampuan membangun hubungan erat dengan rekan kerja menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung pencapaian target bersama secara lebih efisien.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Yim et al., 2024) yang menunjukkan bahwa dorongan motivasional yang kuat meningkatkan perilaku kerja yang penuh tujuan, serta studi (Gürbüz & Brouwers, 2025) yang mengungkapkan bahwa motivasi internal tinggi mendorong pegawai lebih proaktif dengan tingkat work engagement yang lebih besar. Dalam konteks KPPBC Semarang, pegawai dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih fokus pada pencapaian target, lebih tekun dalam melaksanakan tugas, dan lebih proaktif dalam mencari solusi atas tantangan yang dihadapi.

#### **4.4.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Religiusitas pegawai. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika psikologis dan spiritual pegawai, di mana dorongan untuk berprestasi tidak hanya berkaitan dengan aspek material atau pencapaian karir, tetapi juga terkait dengan pencarian makna hidup yang lebih dalam melalui dimensi religiusitas.

Mekanisme pengaruh ini dapat dijelaskan melalui lima jalur. Pertama, kesungguhan untuk meningkatkan kinerja mendorong pegawai mencari landasan nilai yang kokoh sebagai panduan dalam bekerja, memperkuat keyakinan bahwa nilai-nilai keagamaan dapat membimbing perilaku kerja mereka. Kedua, kemampuan menikmati tantangan membawa pegawai pada refleksi spiritual yang lebih mendalam, mendorong mereka untuk lebih rutin

menjalankan praktik ibadah sebagai sumber kekuatan dalam menghadapi hambatan. Ketiga, kesenangan dalam menerima tanggung jawab mendorong pegawai untuk memperdalam pengetahuan agama sebagai pedoman dalam menjalankan tanggung jawab secara etis. **Keempat**, keterbukaan terhadap kritik mencerminkan kerendahan hati yang sejalan dengan nilai-nilai religiusitas, memperkuat pengamalan prinsip spiritual seperti kesabaran dan sikap terbuka dalam interaksi profesional. Kelima, kemampuan membangun hubungan dengan rekan kerja diperkuat melalui internalisasi nilai-nilai keagamaan tentang persaudaraan, tolong-menolong, dan empati.

Temuan ini sejalan dengan motivational framework of religion dari (Vishkin et al., 2022) yang menyatakan bahwa religiusitas berfungsi sebagai sistem motivasional, serta penelitian (Ripoll & Breaugh, 2025) yang menjelaskan bahwa motivasi pelayanan publik berkembang melalui identifikasi nilai spiritual dan moral yang membentuk identitas pelayanan publik. Pegawai dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung mencari kerangka nilai yang lebih kuat untuk memandu pencapaian tujuan mereka, dan religiusitas menjadi sumber pedoman moral dan spiritual yang memberikan arah dan makna.

#### **4.4.3. Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mengonfirmasi bahwa dimensi spiritual dan nilai-nilai keagamaan yang diyakini dan

diamalkan pegawai memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja mereka.

Mekanisme pengaruh religiusitas terhadap kinerja SDM terjadi melalui lima dimensi. Pertama, keyakinan bahwa nilai-nilai keagamaan dapat membimbing perilaku kerja berfungsi sebagai kompas moral yang mengarahkan pegawai untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi sesuai SOP, karena mereka melihat kepatuhan terhadap prosedur sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual. Kedua, praktik agama yang rutin mengembangkan disiplin dan manajemen waktu yang lebih baik, meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan target kuantitas pekerjaan dengan konsisten. Ketiga, pengalaman spiritual yang memperkuat nilai kejujuran dan integritas menjadi fondasi bagi pelaksanaan tugas sesuai aturan dan instruksi, karena pegawai memahami bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi moral dan spiritual. Keempat, pengetahuan agama yang memadai memberikan kerangka nilai yang jelas dalam menghadapi dilema etis, memperkuat tanggung jawab pegawai untuk tetap berpegang pada prinsip kejujuran, keadilan, dan amanah. Kelima, pengamalan nilai-nilai agama seperti kejujuran, amanah, dan keikhlasan dalam pelayanan kepada masyarakat menciptakan kualitas pelayanan yang lebih tinggi, di mana pegawai melayani dengan lebih ramah, sabar, dan berempati.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Jiang et al., 2024) yang menemukan bahwa iklim spiritual dalam organisasi meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dan *work engagement*, serta

(Alqhaiwi & Luu, 2024) yang menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja meningkatkan performance melalui orientasi pelayanan, antusiasme kerja, dan keterlibatan pegawai. Pegawai dengan religiusitas tinggi cenderung melihat pekerjaan sebagai bentuk ibadah atau panggilan moral, sehingga berusaha menunjukkan kinerja optimal.

#### **4.4.4. Peran Mediasi Religiusitas dalam Hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Religiusitas terbukti memediasi hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui jalur tidak langsung dengan religiusitas sebagai mekanisme perantara yang memperkuat efek tersebut.

Mekanisme mediasi ini terjadi melalui proses psikologis dan spiritual yang kompleks. Ketika pegawai memiliki motivasi berprestasi tinggi, mereka tidak hanya termotivasi untuk mencapai target kuantitatif, tetapi juga mencari makna yang lebih dalam dari pekerjaan mereka. Pencarian makna ini mendorong eksplorasi dimensi spiritual dan nilai-nilai religius yang memberikan kerangka moral bagi usaha pencapaian prestasi. Religiusitas yang meningkat kemudian berfungsi sebagai *guidance system* yang mengarahkan perilaku kerja mereka.

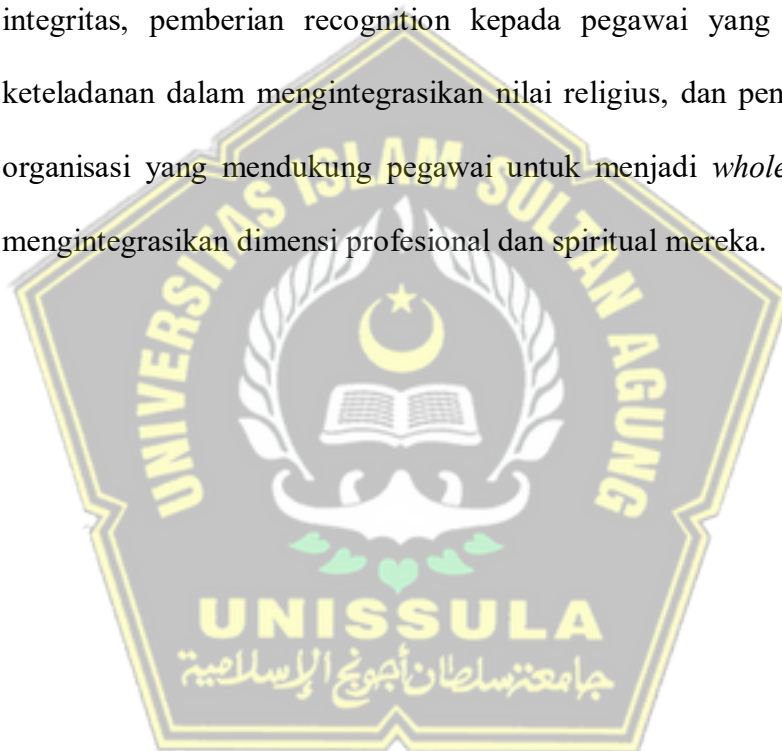
Proses mediasi dapat dijelaskan secara rinci: kesungguhan untuk meningkatkan kinerja memperkuat keyakinan terhadap nilai-nilai keagamaan, yang kemudian mendorong pegawai menghasilkan pekerjaan

berkualitas tinggi sesuai SOP karena mereka memahami bahwa kualitas kerja mencerminkan integritas spiritual mereka. Kemampuan menikmati tantangan mendorong praktik agama yang lebih rutin sebagai sumber kekuatan, yang kemudian meningkatkan disiplin dan kemampuan menyelesaikan target kuantitas pekerjaan. Kesenangan dalam menerima tanggung jawab mendorong pendalaman pengetahuan agama, yang memperkuat tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang diamanahkan. Keterbukaan terhadap kritik memfasilitasi pengalaman spiritual yang memperkuat kejujuran dan integritas, yang kemudian memastikan pelaksanaan tugas sesuai aturan. Kemampuan membangun hubungan diperkuat oleh pengamalan nilai-nilai agama, yang meningkatkan kualitas pelayanan dan kolaborasi.

Temuan ini sejalan dengan kerangka teori (Vishkin et al., 2021) yang menyatakan bahwa religiusitas berfungsi sebagai sistem motivasional yang menyalurkan dorongan internal ke dalam perilaku bermakna dan beretika. Religiusitas memberikan "*why*" yang lebih kuat di balik "*what*" yang ingin dicapai pegawai. Ketika pegawai memahami bahwa prestasi yang mereka kejar memiliki nilai spiritual, mereka akan lebih termotivasi untuk mempertahankan standar kinerja yang tinggi dan konsisten.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa KPPBC Semarang perlu mengadopsi pendekatan holistik yang mengintegrasikan dimensi spiritual dalam strategi pengembangan SDM. Program-program peningkatan motivasi perlu didesain sedemikian rupa sehingga juga

memperkuat religiusitas pegawai, dan program-program pembinaan keagamaan perlu dikaitkan dengan tujuan-tujuan peningkatan kinerja organisasi. Strategi konkret meliputi integrasi nilai-nilai religius dalam program pelatihan, penciptaan forum dialog untuk mengeksplorasi hubungan antara nilai spiritual dan tujuan profesional, pengembangan sistem penilaian kinerja yang mempertimbangkan dimensi etika dan integritas, pemberian recognition kepada pegawai yang menunjukkan keteladanan dalam mengintegrasikan nilai religius, dan penciptaan kultur organisasi yang mendukung pegawai untuk menjadi *whole person* yang mengintegrasikan dimensi profesional dan spiritual mereka.



## BAB V

### PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

#### 5.1. Simpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis secara empiris pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM, pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas, pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM, serta peran mediasi Religiusitas dalam hubungan antara Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM pada pegawai PNS di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang. Berdasarkan hasil analisis data terhadap 88 responden menggunakan SmartPLS, penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan penting sebagai berikut:

*1. Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM*

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan dan pengawasan kepabeanan serta cukai. Pegawai dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung lebih proaktif, menunjukkan work engagement yang lebih besar, berinisiatif mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi kerja, serta memiliki orientasi yang kuat untuk mencapai target kinerja secara konsisten. Motivasi berprestasi berfungsi sebagai pendorong internal yang menggerakkan pegawai untuk tidak hanya menyelesaikan tugas-tugas rutin,

tetapi juga memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas.

2. *Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Religiusitas*

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung mencari dan mengintegrasikan nilai-nilai religius sebagai landasan moral dan spiritual dalam mencapai tujuan personal maupun profesional mereka. Motivasi berprestasi mendorong individu untuk mencari pedoman nilai yang kuat, termasuk nilai religius, untuk memandu pencapaian tujuan hidup dan kerja. Pegawai yang termotivasi untuk berprestasi tidak hanya mengejar kesuksesan material atau pengakuan sosial, tetapi juga mencari dimensi makna yang lebih dalam yang dapat memberikan justifikasi spiritual atas upaya dan pencapaian mereka, yang seringkali ditemukan dalam nilai-nilai keagamaan.

3. *Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM*

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa religiusitas berfungsi sebagai sumber nilai, etika kerja, dan orientasi moral yang mempengaruhi perilaku serta kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan dan pengawasan. Pegawai yang memiliki tingkat religiusitas tinggi cenderung memiliki orientasi moral yang kuat, komitmen terhadap kejujuran, integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas. Religiusitas menciptakan intrinsic motivation yang kuat di mana pegawai bekerja bukan hanya untuk mendapatkan imbalan material, tetapi karena dorongan internal untuk

melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab spiritual.

4. *Religiusitas memediasi hubungan antara Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM*

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui jalur tidak langsung dengan meningkatkan religiusitas terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Religiusitas berfungsi sebagai framework nilai yang mengintegrasikan aspirasi prestasi dengan orientasi moral dan spiritual, sehingga menghasilkan kinerja yang tidak hanya tinggi secara kuantitatif tetapi juga berkualitas dan berintegritas. Mekanisme mediasi ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik di Indonesia, kombinasi antara motivasi berprestasi yang tinggi dengan religiusitas yang kuat dapat menghasilkan sinergi yang optimal dalam meningkatkan kinerja SDM.

Secara Keseluruhan, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia, khususnya di lingkungan KPPBC Semarang, kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasional semata, tetapi juga oleh nilai-nilai religius yang menjadi bagian integral dari identitas dan orientasi kerja pegawai. Integrasi antara motivasi berprestasi dan religiusitas menciptakan sinergisme yang dapat menghasilkan kinerja yang excellent, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

## 5.2. Implikasi Manajerial

1. Pengembangan Program Peningkatan Motivasi Berprestasi yang Terstruktur dan Berkelanjutan.

Mengingat motivasi berprestasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, manajemen KPPBC Semarang perlu mengembangkan program-program yang sistematis untuk meningkatkan motivasi berprestasi pegawai. Program ini dapat mencakup: (a) Penerapan sistem goal setting yang jelas, terukur, dan menantang dengan menggunakan pendekatan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) untuk memberikan arah yang jelas tentang ekspektasi kinerja; (b) Pengembangan career path yang transparan dan berbasis merit sehingga pegawai memiliki aspirasi yang jelas untuk pengembangan karir mereka; (c) Implementasi program recognition and reward yang mengapresiasi pencapaian kinerja pegawai baik secara material maupun non-material; (d) Penciptaan iklim kompetisi yang sehat melalui program employee of the month atau best performance unit yang dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi lebih baik.

2. Penguatan Budaya Keterbukaan terhadap *Feedback* dan *Continuous Improvement*

Mengingat hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator "keterbukaan terhadap kritik dan saran" memiliki nilai terendah dalam variabel motivasi berprestasi, manajemen perlu secara khusus fokus pada pembangunan kultur organisasi yang lebih kondusif untuk menerima

feedback. Strategi yang dapat dilakukan mencakup: (a) Implementasi sistem feedback 360 derajat yang konstruktif dan developmentally oriented; (b) Penyelenggaraan program coaching dan mentoring yang memfasilitasi dialog terbuka antara atasan dan bawahan tentang kinerja dan area pengembangan; (c) Pembentukan forum diskusi rutin atau town hall meetings di mana pegawai dapat menyampaikan ide, kritik, dan saran secara terbuka; (d) Role modeling dari pimpinan yang mencontohkan sikap terbuka terhadap masukan dan kritik sehingga pegawai merasa aman dan nyaman untuk menerima feedback sebagai bagian dari proses pembelajaran.

### 3. Integrasi Dimensi Religiusitas dalam Sistem Manajemen SDM

Mengingat religiusitas terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan berfungsi sebagai mediator hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja, manajemen perlu mengintegrasikan dimensi religiusitas secara lebih sistematis dalam berbagai aspek manajemen SDM: (a) Penyediaan fasilitas ibadah yang memadai dan nyaman sehingga pegawai dapat menunaikan kewajiban agama dengan baik; (b) Pemberian fleksibilitas waktu untuk pelaksanaan ibadah tanpa mengorbankan produktivitas kerja; (c) Penyelenggaraan program pembinaan rohani secara reguler seperti kajian keagamaan, ceramah spiritual, atau halaqah yang dapat memperkuat keyakinan dan pengalaman spiritual pegawai; (d) Pengembangan program mentoring spiritual di mana pegawai senior yang memiliki religiusitas tinggi dapat menjadi role model dan mentor bagi pegawai junior dalam mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam pekerjaan.

#### 4. Pengembangan Program *Character Building* Berbasis Integrasi Nilai Profesional dan Religius

Untuk mengoptimalkan peran mediasi religiusitas, manajemen perlu mengembangkan program *character building* yang secara eksplisit mengintegrasikan nilai-nilai profesionalisme dengan nilai-nilai religius: (a) Penyelenggaraan training yang mengintegrasikan materi motivasi kerja dengan pembinaan keagamaan, sehingga pegawai memahami bahwa prestasi kerja adalah bagian dari ibadah dan pengabdian; (b) Program spiritual retreat atau *character building camp* yang memfasilitasi refleksi mendalam tentang makna kerja dari perspektif spiritual; (c) Pengembangan modul pembelajaran yang mengaitkan kompetensi teknis dengan nilai-nilai etika dan moral berbasis agama; (d) *Sharing session* atau *success story* dari pegawai yang berhasil mengintegrasikan motivasi berprestasi dengan religiusitas untuk menghasilkan kinerja yang excellent dan berintegritas.

#### 5. Transformasi Sistem Performance Management dengan Pendekatan Holistik

Sistem performance management perlu ditransformasi dari pendekatan yang hanya fokus pada output kuantitatif menjadi pendekatan holistik yang juga memperhatikan proses dan nilai-nilai yang mendasari pencapaian kinerja: (a) Pengembangan balanced scorecard yang tidak hanya mengukur kuantitas dan kualitas output, tetapi juga indikator-indikator seperti integritas, kejujuran, transparansi, dan orientasi pelayanan publik; (b) Implementasi sistem penilaian kinerja yang mengintegrasikan assessment dari berbagai

sumber (atasan, rekan kerja, pengguna layanan) untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja pegawai; (c) Pemberian reward tidak hanya kepada pegawai dengan pencapaian target tertinggi, tetapi juga kepada pegawai yang menunjukkan integritas tinggi dalam proses pencapaian target tersebut; (d) Pengembangan sistem *consequences management* yang konsisten dalam memberikan sanksi bagi pelanggaran etika dan integritas, sehingga memperkuat message bahwa prestasi harus dicapai dengan cara yang benar.

#### 6. Penguatan Kepemimpinan Transformasional dengan Dimensi Spiritual

Mengingat pentingnya *role modeling* dalam membentuk perilaku pegawai, pimpinan di KPPBC Semarang perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang mengintegrasikan dimensi spiritual: (a) Pimpinan perlu menjadi teladan dalam mengintegrasikan motivasi berprestasi dengan religiusitas dalam perilaku kepemimpinan sehari-hari; (b) Pengembangan program leadership development yang mengintegrasikan dimensi spiritual leadership, di mana pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasional tetapi juga pada pengembangan karakter dan nilai-nilai moral pegawai; (c) Pimpinan perlu secara aktif mengkomunikasikan visi organisasi yang mengintegrasikan tujuan kinerja dengan nilai-nilai pelayanan publik dan tanggung jawab spiritual; (d) Penciptaan iklim organisasi yang supportive di mana pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih dalam dari sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

## 7. Implementasi Program Intervensi yang Tersegmentasi

Mengingat hasil analisis deskriptif menunjukkan variasi yang cukup tinggi dalam motivasi berprestasi dan religiusitas antar pegawai, manajemen perlu mengembangkan program intervensi yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik kelompok pegawai: (a) Identifikasi pegawai berdasarkan tingkat motivasi berprestasi dan religiusitas untuk merancang program pengembangan yang targeted; (b) Pegawai dengan motivasi berprestasi tinggi tetapi religiusitas rendah perlu mendapatkan program pembinaan spiritual yang dapat membantu mereka mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam orientasi prestasi mereka; (c) Pegawai dengan religiusitas tinggi tetapi motivasi berprestasi rendah perlu mendapatkan program motivational enhancement yang membantu mereka melihat bahwa berprestasi dalam pekerjaan adalah bagian dari pengamalan nilai-nilai agama; (d) Pegawai dengan motivasi berprestasi dan religiusitas yang sama-sama rendah perlu mendapatkan program komprehensif yang mencakup motivational training dan spiritual development.

## 8. Optimalisasi Job Design untuk Meningkatkan Engagement

Mengingat indikator "menikmati tantangan" dan "menikmati tanggung jawab" menunjukkan nilai yang relatif baik, manajemen perlu mengoptimalkan potensi ini melalui strategi job design yang tepat: (a) Implementasi *job enrichment* dengan memberikan tugas-tugas yang lebih menantang dan meaningful kepada pegawai yang menunjukkan motivasi tinggi; (b) Penerapan *job rotation* yang sistematis untuk memberikan

exposure kepada berbagai jenis pekerjaan dan tanggung jawab, sehingga meningkatkan kompetensi dan mengurangi kejenuhan; (c) Pemberdayaan pegawai melalui *delegation of authority* yang tepat sehingga pegawai merasa memiliki otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan mereka; (d) Penugasan pada proyek-proyek strategis atau *cross-functional* team yang dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkontribusi pada inisiatif-inisiatif penting organisasi.

#### 9. Penguatan Team Building dan Kolaborasi

Mengingat indikator "membangun hubungan erat dengan rekan sekerja" menunjukkan nilai yang cukup baik namun masih dapat ditingkatkan, manajemen perlu memperkuat sinergi dan kolaborasi antar pegawai: (a) Penyelenggaraan kegiatan team building secara reguler untuk memperkuat kohesivitas dan trust antar anggota tim; (b) Pengembangan *project-based teamwork* yang mendorong kolaborasi lintas seksi atau unit dalam menyelesaikan tugas-tugas kompleks; (c) Pembentukan *communities of practice* di mana pegawai dengan keahlian atau minat yang sama dapat berbagi pengetahuan dan best practices; (d) Implementasi sistem reward yang tidak hanya mengapresiasi pencapaian individual tetapi juga team achievement, sehingga mendorong kolaborasi yang lebih kuat.

#### 10. Monitoring dan Evaluasi Berkala terhadap Implementasi Program

Untuk memastikan efektivitas berbagai intervensi yang dilakukan, manajemen perlu mengimplementasikan sistem monitoring dan evaluasi yang sistematis: (a) Pengukuran berkala terhadap indikator-indikator

motivasi berprestasi, religiusitas, dan kinerja SDM untuk mengetahui perkembangan dan dampak dari program-program yang diimplementasikan; (b) Pelaksanaan *focus group discussion* atau survey kepuasan pegawai untuk mendapatkan feedback tentang efektivitas program-program pengembangan; (c) Benchmarking dengan organisasi sektor publik lainnya untuk mengidentifikasi best practices dalam pengelolaan SDM; (d) *Continuous improvement* terhadap program-program berdasarkan hasil evaluasi dan feedback yang diperoleh.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

#### 1. Keterbatasan Cakupan Geografis dan Organisasional

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi yaitu Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dengan jumlah responden 88 pegawai PNS. Cakupan yang terbatas ini membatasi generalisasi temuan penelitian ke konteks organisasi sektor publik yang lebih luas. Karakteristik spesifik dari KPPBC Semarang, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan konteks operasional yang unik dalam bidang kepabeanan dan cukai, mungkin mempengaruhi pola hubungan antar variabel yang diteliti. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan dengan hati-hati dan tidak serta merta dapat digeneralisasikan ke organisasi sektor publik lainnya yang memiliki karakteristik berbeda.

#### 2. Keterbatasan Desain *Cross-Sectional*

Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Desain ini membatasi kemampuan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan kausal yang sesungguhnya dan menangkap dinamika perubahan variabel-variabel penelitian dari waktu ke waktu. Hubungan antara motivasi berprestasi, religiusitas, dan kinerja SDM mungkin bersifat dinamis dan dapat berubah seiring dengan perubahan kondisi organisasional, kebijakan, atau faktor-faktor eksternal lainnya. Desain longitudinal yang mengikuti perkembangan variabel-variabel tersebut dalam periode waktu yang lebih panjang akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme hubungan dan arah kausalitas yang lebih kuat.

### 3. Keterbatasan Instrumen Pengukuran Pengalaman Spiritual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator "pengalaman spiritual" dalam variabel religiusitas memiliki nilai terendah dengan kategori buruk dan standar deviasi yang sangat tinggi. Hal ini mungkin mengindikasikan adanya keterbatasan dalam instrumen pengukuran yang digunakan. Pengalaman spiritual merupakan konstruk yang sangat subjektif, personal, dan multidimensional yang sulit diukur dengan satu item pernyataan dalam kuesioner. Instrumen yang lebih komprehensif dan sensitif terhadap nuansa pengalaman spiritual mungkin diperlukan untuk dapat menangkap dimensi ini dengan lebih akurat.

### 4. Keterbatasan Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya fokus pada motivasi berprestasi sebagai variabel independen dan religiusitas sebagai variabel mediasi dalam mempengaruhi kinerja SDM. Dalam realitas organisasional, kinerja SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang kompleks dan saling berinteraksi, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, sistem kompensasi, iklim kerja, kompetensi, beban kerja, work-life balance, dan berbagai faktor organisasional maupun individual lainnya. Keterbatasan variabel penelitian ini membatasi pemahaman komprehensif tentang determinan kinerja SDM di KPPBC Semarang. Model penelitian yang lebih kompleks dengan memasukkan variabel-variabel kontekstual dan moderator lainnya mungkin dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik.

#### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang**

##### **1. Replikasi Penelitian dengan Cakupan yang Lebih Luas**

Penelitian selanjutnya dapat mereplikasi model penelitian ini pada organisasi-organisasi sektor publik lainnya dengan karakteristik yang berbeda, seperti instansi pemerintah daerah, rumah sakit publik, lembaga pendidikan publik, atau kementerian lainnya. Replikasi multi-site dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam akan memungkinkan pengujian generalisasi temuan penelitian dan identifikasi pola-pola universal maupun spesifik kontekstual dalam hubungan antar variabel penelitian. Selain itu, comparative study antara berbagai jenis organisasi sektor publik dapat memberikan insight tentang bagaimana karakteristik

organisasional mempengaruhi hubungan antara motivasi berprestasi, religiusitas, dan kinerja SDM.

## 2. Pengembangan Desain Longitudinal atau Eksperimental

Untuk mengatasi keterbatasan desain cross-sectional dan memperkuat inferensi kausalitas, penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal yang mengikuti perkembangan motivasi berprestasi, religiusitas, dan kinerja SDM dalam periode waktu tertentu (misalnya 6 bulan, 1 tahun, atau lebih). Desain longitudinal akan memungkinkan analisis terhadap dinamika perubahan, arah kausalitas yang lebih kuat, dan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan variabel dari waktu ke waktu. Alternatif lain adalah penggunaan desain quasi-experimental di mana intervensi tertentu (misalnya program pelatihan motivasi atau program pembinaan spiritual) diimplementasikan pada kelompok treatment dan dibandingkan dengan kelompok control untuk mengidentifikasi efek kausal yang lebih robust.

## 3. Eksplorasi Variabel Moderator dan Boundary Conditions

Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi variabel-variabel moderator yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara motivasi berprestasi, religiusitas, dan kinerja SDM. Beberapa variabel moderator potensial yang dapat dieksplorasi antara lain: (a) Gaya kepemimpinan (misalnya *transformational vs transactional leadership*) yang mungkin mempengaruhi bagaimana motivasi berprestasi diterjemahkan menjadi kinerja; (b) Budaya organisasi (misalnya *hierarchical vs clan culture*) yang

dapat mempengaruhi relevansi religiusitas dalam konteks kerja; (c) Karakteristik individual seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, atau posisi jabatan yang mungkin mempengaruhi pola hubungan antar variabel; (d) Job characteristics seperti tingkat kompleksitas pekerjaan, tingkat otonomi, atau tingkat interaksi dengan publik yang mungkin mempengaruhi mekanisme pengaruh variabel penelitian.

#### 4. Pengembangan Instrumen Pengukuran yang Lebih Komprehensif

Mengingat keterbatasan dalam pengukuran pengalaman spiritual, penelitian mendatang dapat mengembangkan atau mengadaptasi instrumen pengukuran religiusitas yang lebih komprehensif dan sensitif terhadap konteks organisasi kerja. Instrumen yang ideal harus mampu menangkap berbagai dimensi religiusitas (*belief, practice, experience, knowledge, consequences*) dengan item-item yang cukup untuk setiap dimensi, serta mempertimbangkan keberagaman afiliasi agama responden. Selain itu, pengembangan instrumen pengukuran kinerja SDM yang tidak hanya mengandalkan self-assessment tetapi juga mengintegrasikan penilaian dari multiple sources (*supervisor rating, peer rating, objective performance metrics*) dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas pengukuran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alewel, D., Brinck, K. L., & Moll, T. (2022). (How) does religiousness impact on job satisfaction? Results for Germany. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 19(1), 21–44. <https://doi.org/10.51327/TKJM6011>
- Alqhaiwi, Z. O., & Luu, T. (2024). Workplace spirituality and service-oriented performance via work engagement in public organizations: the moderating role of service climate. *Public Management Review*, 26(10), 2819–2846. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2239245>
- Choudhary, P., & Kunte, M. (2024). Is High-Performance Work System Making Employees Happy? An Integrated Model and Research Agenda for Sustainable Organizational Growth. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(4), 401–419. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09451-8>
- Dagher, J., Boustani, N. M., & Khneyzer, C. (2024). Unlocking HRM Challenges: Exploring Motivation and Job Satisfaction within Military Service (LAF). *Administrative Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/admsci14040063>
- Ding, T. (2023). Mechanisms of Workplace Spirituality on Employee Innovative Performance. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 8(2), 3383–3392.
- Effendi, Y. R., & Sahertian, P. (2023). Principals' academic supervision based on humanistic spiritual values to increase student achievement motivation. *International Journal of Innovation and Learning*, 34(1), 59–80. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2023.132055>
- Ferrari, F. (2024). The employee-related antecedents of work performance: exploring a three-sided model for Human Resources Management. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2586–2610. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0946>
- Gürbüz, S., & Brouwers, E. P. M. (2025). Shaping Work, Shaping Success: How HR Practices Drive Task Performance via Proactive Behaviors and Work Engagement. *Human Resource Management Journal*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70010>
- Helaudho, B., Mukhtar, S., & Pahala, I. (2024). Optimizing Performance: The Role of Job Rotation in Employee Motivation and Satisfaction. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 5532–5542. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00408>
- Héliot, Y. F., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2020). Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications. *Human Resource Management*, 59(2), 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21983>
- Houston, D. J., & Freeman, P. K. (2024). Religiosity and work motives among public sector employees. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(4), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23276665.2024.2396299>

- HRbrain. (2024). *Opportunities and Challenges of HRM: Global Workforce Dynamics*. <https://hrbrain.ai/blog/opportunities-and-challenges-of-hrm-global-workforce-dynamics/>
- Jiang, C., Zhou, L., & Jiang, S. (2024). From Spiritual Climate to Social Workers' Job Performance: A Serial Mediation Model of Organisational Commitment and Work Engagement. *The British Journal of Social Work*, 54(7), 3334–3351. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcae095>
- Kineo. (2024). *Top 7 Performance Management Issues & How to Change Them*. <https://kineo.com/resources/top-7-performance-management-issues-and-how-to-change-them>
- McClurg, N. (Nan) O., Ellinger, A. D., McWhorter, R., & Osman-Gani, Aa. (2024). Exploring individuals' workplace spirituality in the context of their work teams: A qualitative multi-case, multi-team study. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 133–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21499>.
- Muslinawati, R., Azhari, A., Bachtiyar, A. A. A., & Alfiyana, S. (2024). Enhancing Business Motivation: Exploring the Impact of Spiritual and Emotional Intelligence in Organizational Contexts. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 61–72. <https://doi.org/10.30812/target.v6i1.4003>
- O'Connell, D., & Adams, M. F. (2024). Occasions, motivations and expressions of grace at work. *Journal of Organizational Change Management*, 37(4), 756–777. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0261>
- Qureshi, J. A., & Shahjehan, A. (2021). A Systematic Review and Meta-analysis of Relationships Between Religiosity and Employees Constructive and Destructive Behaviors. *Journal of Religion and Health*, 60(4), 2592–2607. <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00868-w>
- Rapid. (2024). *The Global HR Challenges*. <https://www.rapid.one/blog/global-hr-challenges>
- Ripoll, G., & Breugh, J. (2025). Unveiling the Public Service Identity : Rethinking Public Service Motivation Through Social Identity. *Perspective on Public Management and Governance*, February, 61–76. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf003>
- Shankar, N. G., & Ramsaroop, A. (2024). Advancing SDGs and performance management strategies for security personnel in higher education. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2709>
- Smadi, A. N. A. L., Amaran, S., Abugabah, A., & Alqudah, N. (2023). An examination of the mediating effect of Islamic Work Ethic (IWE) on the relationship between job satisfaction and job performance in Arab work environment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 59–77. <https://doi.org/10.1177/14705958221120343>

- Syahrivar, J., Hermawan, S. A., Gyulavári, T., & Chairy, C. (2022). Religious compensatory consumption in the Islamic context: the mediating roles of religious social control and religious guilt. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(4), 739–758. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2021-0104>
- Vishkin, A., Arikan, G., & Ginges, J. (2022). A motivational framework of religion : Tying together the why and the how of religion A motivational framework of religion : Tying together the why and the how of religion. *Journal of Social Psychology*, 53(3), 420–434. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2826>
- Vishkin, A., Bloom, P. B.-N., Arikan, G., & Ginges, J. (2021). A motivational framework of religion: Tying together the why and the how of religion. *European Journal of Social Psychology*, 52(3), 420–434. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2826>
- VU, H. M. (2020). Relationship between Work-Life Balance, Religiosity and Employee Engagement: A Proposed Moderated Mediation Model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 339–345. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.339>
- Warkentin, B., Sottie, C., & Sawatsky, A. (2023). “It’s not about imposing what I believe or what I value”: Social workers’ personal reflections on religion and spirituality and their influence on practice. *Journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought*, 42(4), 393–410. <https://doi.org/10.1080/15426432.2023.2255154>
- Yim, J., Call, M. L., Sullivan, D. W., Kim, Y., & Sha, Y. (2024). Motivational strivings, human resource management practices, and job performance: An advancement of the theory of purposeful work behavior. *Human Resource Management*, 63(5), 829–847. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.22229>