

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI  
PENDEKATAN RELIGIUSITAS, DAN ETOS KERJA ISLAMI**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :**

**Aji Anggoro**

**20402400629**

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

## DAFTAR ISI

### Contents

<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1. Landasan Teori.....	12
2.2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia .....	12
2.2.1 Etos Kerja Islami.....	16
2.2.1 Religiusitas .....	23
2.2. Hubungan Antar Variabel .....	28
2.2.1 Pengaruh Etos Kerja terhadap Religiusitas .....	28
2.2.1 Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	52
3.2. Populasi dan Sampel .....	52
3.2.1. Populasi.....	52
3.2.2. Sampel.....	53
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	54
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	55
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	55
3.6. Metode Analisis Data.....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
4.1. Deskripsi Responden.....	66
4.2. Deskripsi Variabel.....	71
4.2.1. Variabel Etos Kerja Islami .....	72
4.2.2. Variabel Religiusitas .....	75
4.2.3. Variabel Kinerja SDM .....	79
4.3. Analisis Statistik .....	84
4.4. Pembahasan.....	90

<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>105</b>
5.1. Simpulan .....	105
5.2. Implikasi Manajerial .....	107
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	117
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	120
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>1</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	56
Tabel 3. 2 Skala Penilaian.....	57
Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia Responden.....	67
Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	68
Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja .....	70
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Etos Kerja Islami .....	72
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Religiusitas .....	75
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM .....	79
Tabel 4. 8 Result For Outer Loading .....	85
Tabel 4. 9 Average Variance Extracted (AVE).....	85
Tabel 4. 10 Cronbach Alpha .....	86
Tabel 4. 11 Composite Reliability .....	87



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	51
Gambar 3. 1 Langkah-langkah Analisis PLS .....	60
Gambar 4. 1 Output Bootstrapping .....	90



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset vital bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul. Namun, Manajemen SDM saat ini dan di masa depan menghadapi permasalahan global yang mempengaruhi kinerja SDM. Isu global MSDM yang sedang dialami seperti akuisisi dan retensi talenta (Remunance, 2024); keterlibatan karyawan (Achievers, 2024); dan manajemen keberagaman tenaga kerja (Forbes, 2024). Sedangkan di masa mendatang MSDM akan mengalami masalah terkait adaptasi perubahan teknologi (Oracle, 2024). Dalam konteks ini, etos kerja dan religiusitas karyawan menjadi elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja SDM. Etos kerja yang kuat, dimaknai sebagai semangat kerja (*work spirit*) yang tinggi, dapat mendorong karyawan untuk berkomitmen dan berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Achievers, 2024). Selain itu, etos kerja juga dapat memupuk pola pikir berkembang (*growth mindset*) yang memotivasi karyawan untuk belajar secara berkelanjutan dan beradaptasi terhadap perubahan (Oracle, 2024).

Di sisi lain, religiusitas yang dipahami sebagai nilai-nilai keagamaan yang di anut masing-masing karyawan, berpotensi meningkatkan inklusivitas dan sata saling pengertian di dalam tim yang beragam (Forbes, 2024). Religiusitas juga dapat menumbuhkan semangat kebersamaan yang memberikan motivasi intrinsik di antara karyawan, sehingga meningkatkan

produktivitas kerja mereka (Kineo, 2024). Dengan demikian, mengintegrasikan etos kerja dan religiusitas ke dalam strategi MSDM diyakini dapat menjadi solusi efektif untuk menghadapi tantangan global dan mendorong peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam organisasi yang mencerminkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi (Sun et al., 2024). Kinerja ini melibatkan pencapaian target yang ditetapkan, efisiensi, dan efektivitas dalam melaksanakan tugas (Balgies & Suwitho, 2022). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang tak ternilai bagi setiap organisasi. 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). Aspek penting dalam kinerja SDM mencakup keterlibatan kerja, kepemimpinan yang etis, pelatihan yang berorientasi lingkungan, serta dukungan organisasi terhadap nilai-nilai kerja yang berkelanjutan (Ghaleb & Alshiha, 2023); (Al-Swidi et al., 2024). Salah satu faktor pembentuk utama kinerja SDM adalah etos kerja, yang dalam konteks ini mencakup semangat kerja ("*work spirit*") yang mendorong individu untuk berkontribusi secara optimal, terutama melalui keterlibatan yang mendalam dan kepercayaan pada nilai-nilai tempat kerja (Runić-Ristić et al., 2024); (Smadi et al., 2023). Etos kerja yang kuat juga terbukti memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja individu dalam berbagai konteks budaya dan organisasi (Muthuswamy & Umarani, 2023).

Etos kerja (Work Ethos), dalam pengertian “work spirit” mengacu pada semangat kerja yang merujuk pada sikap positif dan komitmen yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Etos kerja mencerminkan dedikasi, tanggung jawab, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Menurut Runić-Ristić (2024), etos kerja dipengaruhi oleh faktor budaya dan persepsi kinerja, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan keberhasilan organisasi. Dalam konteks Islam, etos kerja atau *Islamic Ethos* berakar pada nilai-nilai spiritual yang mendorong kerja keras, kejujuran, dan tanggung jawab sebagai bagian dari ibadah. Mahsyar (2024) menegaskan bahwa tradisi lokal yang selaras dengan ajaran Islam dapat menginspirasi etos kerja yang berbasis pada keadilan dan integritas.

Pentingnya etos kerja bagi organisasi tidak dapat diabaikan, karena berperan langsung dalam membentuk produktivitas dan kinerja tenaga kerja. Muthuswamy (2023) menunjukkan bahwa etos kerja yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, Asha'ari (2023) menyebutkan bahwa penerapan etos kerja Islam dalam konteks desain berkelanjutan juga berkontribusi pada keberlanjutan sosial dan kinerja organisasi. Religiusitas sebagai bagian dari nilai spiritualitas merupakan salah satu faktor penting yang mendukung pembentukan etos kerja. Ghaleb (2023) mengungkapkan bahwa religiusitas yang dikombinasikan dengan dukungan sosial dapat memperkuat keberhasilan karier melalui pembentukan etos kerja yang berorientasi pada tujuan mulia. Selain itu, Soren (2023) menyebutkan bahwa pekerjaan yang bermakna dan didasarkan pada

prinsip-prinsip spiritual keagamaan mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat semangat kerja dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, etos kerja yang berbasis pada religiusitas dan spiritualitas dapat menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Religiusitas memainkan peran penting dalam pembentukan etos kerja, terutama dalam konteks organisasi. Religiusitas tidak hanya mencerminkan hubungan individu dengan nilai-nilai spiritual, tetapi juga mempengaruhi sikap dan perilaku dalam lingkungan kerja (Haq et al., 2020). Dalam perspektif organisasi, religiusitas dapat diartikan sebagai internalisasi nilai-nilai keagamaan yang diterapkan dalam aktivitas sehari-hari, termasuk kerja, sehingga secara intrinsik memotivasi individu untuk bertindak dengan dedikasi, integritas, dan tanggung jawab tinggi (Heubeck, 2024). Sebagai salah satu dimensi kepribadian, religiusitas memberikan landasan bagi pengambilan keputusan yang selaras dengan nilai-nilai profesionalisme dan komitmen terhadap tugas, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas serta kontribusi terhadap kinerja organisasi (Obregon et al., 2024). Faktor-faktor yang dapat menumbuhkan religiusitas dalam organisasi meliputi lingkungan kerja yang mendukung, praktik kepemimpinan yang menghargai nilai-nilai spiritual keagamaan, serta kebijakan yang mendorong keseimbangan kehidupan kerja dan spiritualitas (Abualigah et al., 2021).

Dalam lingkungan organisasi sektor publik di Indonesia, khususnya instansi pemerintah seperti Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, integrasi antara etos kerja Islami dan religiusitas menjadi semakin relevan. Indonesia

sebagai negara dengan mayoritas penduduk Muslim memiliki konteks budaya yang kuat dalam mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam lingkungan kerja profesional. Penelitian menunjukkan bahwa etos kerja Islami yang mencakup nilai-nilai amanah (*trustworthines*), ihsan (*excellence*), dan tanggung jawab dapat menjadi fondasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi publik (Ali, 2010; Kumar & Rose, 2010). Nilai-nilai ini tidak hanya selaras dengan prinsip-prinsip pelayanan publik yang menekankan integritas dan akuntabilitas, tetapi juga memberikan motivasi spiritual yang mendalam bagi karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Lebih lanjut, religiusitas dalam organisasi sektor publik terbukti berpengaruh positif terhadap berbagai aspek kinerja SDM. Penelitian Houston & Freeman (2025) menunjukkan bahwa religiusitas merupakan prediktor signifikan dari motivasi pelayanan publik, yang merupakan driver utama kinerja di sektor publik. Karyawan dengan tingkat religiusitas yang tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat, keterlibatan kerja yang lebih tinggi, dan orientasi layanan yang lebih baik (Alqhaiwi & Luu, 2024; Jiang et al., 2024). Dalam lingkungan organisasi yang menjalankan fungsi pengawasan dan penegakan regulasi seperti Bea dan Cukai, integritas yang diperkuat oleh nilai-nilai religiusitas menjadi sangat krusial untuk efektivitas organisasi dan kepercayaan publik.

Namun, penelitian tentang hubungan antara etos kerja Islami, religiusitas, dan kinerja SDM di sektor publik Indonesia, khususnya di Institusi Bea dan Cukai, masih terbatas. Sebagian besar penelitian

sebelumnya lebih fokus pada pengaruh religiusitas terhadap perilaku kerja atau etos kerja secara umum, tanpa mengeksplorasi secara mendalam bagaimana etos kerja Islami dapat memperkuat religiusitas karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Padahal, pemahaman tentang mekanisme hubungan ini penting untuk pengembangan strategi manajemen SDM yang efektif di organisasi sektor publik.

Berdasarkan observasi lapangan 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 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 etos kerja 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

etos kerja 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.

Dalam konteks organisasi sektor publik yang mayoritas pegawainya beragama Islam, penerapan etos kerja Islami yang menekankan bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah dan pengabdian kepada Allah dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM. Etos kerja Islami yang mencakup nilai-nilai seperti amanah dalam menjalankan tugas, ihsan dalam memberikan pelayanan terbaik, dan tanggung jawab sebagai bentuk pertanggungjawaban di hadapan Allah, berpotensi memperkuat religiusitas pegawai. Religiusitas yang terpupuk ini, pada gilirannya, diharapkan dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan pada akhirnya kinerja SDM secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengisi kesenjangan penelitian yang ada dan memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen SDM di sektor publik. Penelitian ini akan mengeksplorasi hubungan antara etos kerja Islami, religiusitas, dan kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, dengan fokus pada bagaimana etos kerja Islami dapat memperkuat religiusitas pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi manajemen

organisasi dalam merancang kebijakan dan program pengembangan SDM yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan profesional untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan bahwa peningkatan kinerja SDM melalui penanaman nilai-nilai Islami dalam lingkungan kerja organisasi sektor publik. Dengan rumusan masalah tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang?
2. Bagaimana pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (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 Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

##### 1. Manfaat Akademis

Diharapkan studi ini bisa memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Secara spesifik, manfaat akademis dari penelitian ini meliputi:

- a. Kontribusi Teoritis: Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan etos kerja Islami, religiusitas, dan kinerja SDM dalam konteks sektor publik, yang memperkaya literatur manajemen SDM dengan perspektif nilai-nilai spiritual dan budaya lokal Indonesia.
- b. Pengembangan Literatur: Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur tentang hubungan antara etos kerja Islami dan religiusitas, yang selama ini masih terbatas, terutama dalam konteks organisasi sektor publik Indonesia. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya di bidang manajemen SDM yang berbasis nilai-nilai spiritual.
- c. Validasi Empiris: Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh etos kerja Islami terhadap religiusitas dan pengaruh religiusitas terhadap kinerja SDM di organisasi sektor publik, yang dapat memperkuat atau memberikan perspektif baru pada teori-teori yang ada.
- d. Metodologi Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation*

*Modeling* (PLS-SEM) pada populasi yang spesifik, yang dapat menjadi referensi metodologis bagi penelitian-penelitian sejenis di masa depan.

## 2. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari studi ini diharapkan bisa bermanfaat bagi berbagai pihak, khususnya:

a. Bagi Pimpinan Organisasi: Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi pimpinan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dan organisasi sektor publik lainnya dalam:

- 1) Merancang program pengembangan SDM yang mengintegrasikan nilai-nilai etos kerja Islami untuk memperkuat religiusitas pegawai.
- 2) Mengembangkan kebijakan manajemen SDM yang mengakomodasi dimensi spiritual dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- 3) Mengambil keputusan strategis terkait pembinaan dan pengembangan pegawai yang berbasis pada nilai-nilai spiritual dan profesional.

b. Bagi Manajemen SDM: Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk:

- 1) Merancang program pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya fokus pada kompetensi teknis tetapi juga penguatan nilai-nilai spiritual dan etos kerja Islami.
- 2) Mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang mengakomodasi dimensi religiusitas dan etos kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

- 3) Menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi penerapan nilai-nilai spiritual dalam praktik kerja sehari-hari.
- c. Bagi Pegawai: Penelitian ini memberikan pemahaman kepada pegawai tentang:
- 1) Pentingnya etos kerja Islami dalam memperkuat religiusitas personal dan profesional mereka.
  - 2) Hubungan antara religiusitas dengan peningkatan kinerja, yang dapat memotivasi pegawai untuk mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan mereka.
  - 3) Makna pekerjaan sebagai bentuk ibadah dan pengabdian, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan spiritual.
- d. Bagi Organisasi Sektor Publik Lainnya: Hasil penelitian ini dapat menjadi best practice atau bechmark bagi organisasi sektor publik lainnya di Indonesia dalam mengembangkan model manajemen SDM yang berbasis nilai-nilai spiritual dan budaya lokal untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- e. Bagi Pembuat Kebijakan: Temuan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pembuat kebijakan di tingkat nasional dalam merancang regulasi dan pedoman manajemen SDM di sektor publik yang mengakomodasi dimensi dan nilai-nilai budaya lokal sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

*"Employee job performance has always been an important concern for managers of organisations"* (Inuwa, 2016). Menurut Mangkunegara (2013 dalam Mulyadi, 2015:63) istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:63) kinerja dapat didefinisikan, hasilkerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka.

Kinerja juga merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi (Setiawan, 2015:49). Dengan demikian tujuan Perusahaan ditentukan seberapa besar kontribusi karyawan dalam kinerjanya, hal ini sejalan dengan Muda, et al, (2014) yang menyatakan bahwa *"Within the framework of the professionals, good employee performance mirrors the ability to contribute through their works leading to the behavioral achievement that is in accordance with the*

*goals of the company.*" (Dalam kerangka para profesional, kinerja karyawan yang baik mencerminkan kemampuan untuk berkontribusi melalui karya-karya mereka yang mengarah pada pencapaian perilaku yang sesuai dengan tujuan perusahaan).

Sedangkan menurut Mangkunegara (dalam Zunaidah& Budiman, 2014:49) kinerja pegawai (prestasi kerja) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Anggriawan, dkk (2015:52) juga memberikan pendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau output atau hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai karyawan dalam jangka waktu tertentu didalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan kepadanya.

Berdasarkan dari berbagai pendapat tersebut kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan.

#### **a. Dimensi Kinerja**

Ivancevich (Taufik, dkk., 2014:762) mengemukakan dimensi kinerja atas karyawan yang dinilai disebut kriteria evaluasi, sebagai contoh kriteria evaluasi adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan biaya pekerjaan. Suatu kriteria yang efektif harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Relevan, yaitu suatu pengukuran kinerja harus sesuai dengan output actual dari pemegang jabatan.
- 2) Sensivitas, yaitu suatu kriteria harus dapat mencerminkan perbedaan antara orang yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah. Hal iniberarti, kinerja yang tinggi dan rendah harus menerima nilai kriteria secara akurat menggambarkan perbedaan kinerjanya.
- 3) Praktis, yaitu kriteria harus mudah diukur dan pengumpulan data dilakukan secara efisien.

Dimensi-dimensi kinerja pegawai menurut Wirawan (2015:288 dalam Lolita, 2016:141), yaitu:

- 1) Dimensi Prestasi Kerja, adalah Tingkat pencapaian tugas pokok dan tugas tambahan pegawai pada suatu periode penilaian.
- 2) Dimensi Perilaku Kerja, adalah tingkat kesatuan antara sikap kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan kompetensi inti dan Tingkat kehadiran sebagaimana yang disyaratkan dalam suatu periode tertentu.
- 3) Dimensi Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **b. Indikator Kinerja**

Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Bernardin dan Russel, 1993 dalam Kuddy, 2017:26), yaitu:

- 1) *Quality* adalah sebagai "*the degree to which the process or either conforming to some ideal way performing the activity or fulfilling the activity.s intended purpose*". Ini berarti quality berarti suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.
- 2) *Quantity* yaitu "*the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of unit or number of completed activity cycle*" artinya quantity merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.
- 3) *Timeliness* yaitu "*the degree to which an activity completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the stand point of both coordinating with the outputs of other and maximizing the time available for other activities*", ini berarti timeliness merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.
- 4) *Cost effectiveness* yaitu "*the degree to which the use of organization resources (eg: human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss form each unit instead of use of resource*", ini berarti cost effectiveness merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumberdaya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan maksimal atau

mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumberdaya.

- 5) *Need for supervision* yaitu "*the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory intervention to prevent an adverse out-come*", ini berarti need for supervision merupakan suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.
- 6) *Interpersonal impact* yaitu "*the degree to which a performer promotes feelings selfesteem, good-will, and cooperation among coworkers and subordinates*", ini berarti interpersonal impact merupakan suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan Kerjasama antar rekan sekerja.

Dalam penelitian ini digunakan indikator kinerja (Mangkunegara (2011) dalam Fatma Triani et all (2020) terbagi menjadi empat ,yaitu : kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

### **2.2.1 Etos Kerja Islami**

Etika adalah istilah dalam Bahasa Inggris yang berasal dari bahasa Yunani "Ethos", yaitu nilai-nilai sikap yang menunjukkan karakter seseorang. Etika mengacu pada adat istiadat, tata krama, social keadilan dan kebaikan untuk komunitas (Aldulaimi Saeed, 2016). Etika kerja diartikan sebagai aturan perilaku yang ditentukan oleh organisasi untuk

mengawasi perilaku karyawan dan Tindakan untuk memastikan bahwa mereka mematuhi prinsip yang ditentukan (Husin&Norhasniah, 2012). Etika kerja adalah sikap dan keyakinan tentang perilaku kerja dan multidimensi karakteristik tercermin dalam pengambilan keputusan dan perilaku (Miller, Woehr, & Hudspeth, 2002; Ravangard et al., 2014). Dengan demikian, etika kerja karyawan dapat dikatakan secara keseluruhan kerangka kerja, yang mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja (vander Walt, 2016).

Beekun (1996) dalam Rokhman (2010) mendefinisikan etika adalah seperangkat prinsip moral yang membedakan sesuatu yang benar dan sesuatu yang kurang baik (salah). Etika adalah bidang normatif (aturan) karena menentukan apa yang boleh dilakukan atau tidak dilakukan. Lingkup Etika adalah persoalan moral yang berhubungan dengan perilaku yang benar dan yang salah. Sedangkan Etos kerja Islami (Islamic Work Ethics) adalah orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi seorang Muslim di tempat kerja (Ali, 1988). Rizk dalam Marri (2012:135) menyebutkan bahwa etika kerja Islam (EKI) adalah orientasi kearah kerja, dan mendekatinya keutamaan dalam kehidupan. Islam menempatkan etika dalam tingkatan tertinggi karena etika mengatur semua aspek kehidupan.

Implikasi dari *etos kerja Islami* adalah bekerja dipandang sebagai suatu virtue (kebajikan) untuk memenuhi kebutuhan personal dan dibutuhkan untuk membangun keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan

social seseorang. Etoskerja Islami tidak dimaksudkan untuk pengorbanan hidup, tetapi untuk pemenuhan hidup dan menempatkan motivasi ekonomi dalam penghormatan yang tertinggi. Etoskerja Islami memandang bahwa bekerja adalah suatu hal yang bermakna lebih jauh dari sekedar ketertarikan pribadi secara ekonomis, sosial dan psikologis, atau untuk mempertahankan status sosial, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan mengokohkan keimanan. Konsep ini datang dari Al Qur'an dan hadits Nabi Muhammad. Berbeda dengan konseptualisasi etoskerja yang lain, Islam menganggap bekerja adalah ibadah (suatu kegiatan religius) dan jihad (disebabkan oleh Allah).

Bekerja adalah suatu usaha yang didedikasikan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, dan psikologis seseorang, untuk meraih status sosial, serta untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mengokohkan iman. Dengan kata lain, bekerja bermakna sebagai penyelamat bagi lima kebutuhan dasar manusia, yaitu din (iman), nafs (jiwa manusia), 'aql (intelektual), nasl (keturunan), dan maal (kekayaan). Sehingga penting bagi manusia untuk bekerja dimanapun kesempatan itu tersedia sesuai dengan keinginan Allah (Kamaluddin & Ab. Manan, 2010).

Konsep bekerja sebagai ibadah dan jihad menegaskan bahwa keterlibatan dan partisipasi dalam aktivitas ekonomis (bekerja) tak hanya sekedar bermakna sebagai usaha menyelamatkan masyarakat tetapi juga panggilan ketuhanan (Rizk, 2008). Sesuai dengan Ali (1988), nilai dari etoskerja Islami diturunkan dari niat yang mengiringi aktivitas tersebut,

bukan hasil pekerjaannya. Karena itu hal yang paling penting dari bekerja sebagai ibadah dan jihad adalah niat (intention).

Dalam Islam, intensi (niat) dari setiap perilaku manusia harus ditujukan hanya demi Allah saja. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad : “Allah tidak melihat harta kekayaanmu, tetapi Ia melihat pada hatimu dan perbuatanmu” (HR Muslim). Karena itu, bekerja harus dilakukan secara tulus (ikhlas) hanya demi Allah semata. Adanya niat yang tulus akan memastikan bahwa bekerja akan efektif dan efisien sesuai bimbingan yang pada akhirnya akan berkontribusi pada tercapainya al-falah (kesuksesan di dunia dan akhirat) (Kamaluddin&Ab.Manan, 2010).

Oleh karena itu, etos kerja sangat berkaitan erat dengan semangat kejujuran dan profesionalitas sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Citra, dkk (2018); Afiatun (2016); Muhzinat (2018); dan Layaman dan Jumalia (2018), serta Darwis Dkk (2020) menunjukkan bahwa etos kerja Islam mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **a. Indikator Etos Kerja Islami**

Berdasarkan prinsip-prinsip bekerja dan berbisnis yang diajarkan oleh Nabi Muhammad, Ali (1988) menjelaskan bahwa etos kerja Islami mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Melakukan pekerjaan/bisnis yang halal (pursuing legitimate business). Nabi Muhammad bersabda bahwa pekerjaan yang

bermanfaat adalah pekerjaan yang bermanfaat bagi sesama dan masyarakat. Karena itu, barang siapa yang bekerja keras akan dihargai. Bahkan kerja keras dinilai sebagai ibadah.

2. Kekayaan harus diusahakan (wealth must be earned). Dalam melakukan aktivitas ekonomi, seseorang harus menjalankannya berdasarkan pondasi moralitas dan standar halal. Sebagaimana yang tercantum dalam QS Annisa": 29-32.
3. Kualitas pekerjaan (quality of work). Dalam bekerja, Nabi Muhammad mengajarkan agar seorang muslim bekerja dengan penuh kedisiplinan dan komitmen. Bekerja diniatkan tidak hanya karena esensi pekerjaan itu sendiri, tetapi juga menjembatani antara keimanan dan kerja agar umat muslim mampu menjadi entitas ekonomi dan politis yang dapat diteladani.
4. Gaji (wages). Nabi Muhammad memerintahkan agar seorang Muslim adil dan tepat dalam membayar gaji pegawainya. Barang siapa yang mengingkari gaji yang seharusnya dibayarkan, maka ia telah melakukan suatu hal yang tidak bermoral.
5. Percaya pada diri sendiri (reliance on self). Salah satu fungsi penting dari bekerja adalah mempertahankan rasa percaya pada diri sendiri. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad: "Tidak ada makanan yang lebih baik dimakan oleh seseorang dari pada apa yang diusahakan oleh tangannya sendiri", serta "Tidak ada nafkah yang lebih baik dari pada apa yang telah diusahakannya sendiri".

6. Monopoli (monopoly). Dalam Islam, monopoli dianggap sebagai suatu perbuatan dosa yang menimbulkan penderitaan, keuntungan yang tidak sah, dan menyebabkan kesenjangan. Nabi Muhammad melarangnya dan bersabda: “Siapa yang suka menimbun barangay dalam seorang yang berdosa”.
7. Suap (bribery). Seperti halnya monopoli dan praktek kecurangan lain dalam bisnis, suap juga sangat dikutuk oleh Islam, sebagaimana hadits Nabi Muhammad : “Allah melaknat orang yang memberi suap dan yang menerima suap”.
8. Niat dan Perbuatan (deeds and intention). Kedua hal ini merupakan pondasi utama dalam etoskerja Islami dan merupakan pembeda antara etoskerja Islami dengan etoskerja yang lain. Salah satu asumsi fundamental dalam Islam adalah bahwa niat yang ditujukan demi kebaikan bersama merupakan salah satu kriteria yang diperhitungkan dari pada hasil (result) daripekerjaan itu sendiri. Setiappekerjaan yang tidak halal, meskipun mendatangkan hasil yang melimpah bagi pelakunya, merupakan suatu perbuatan dosa.
9. Kejujuran (transparency). Bekerja dan berbisnis harus berlandaskan kepada moral dan etika. Dalam salah satu hadits disebutkan, “Siapa yang mengatakan keadaan yang sebenarnya, tidak akan menimbulkan keburukan bagi orang lain” menunjukkan bahwa kejujuran dalam transaksi bisnis adalah suatu hal yang penting dan

dibutuhkan untuk meningkatkan rasa saling percaya dan mengurangi permasalahan yang terjadi di tempat transaksi (marketplace).

10. Ketamakan (greed). Dalam Islam, ketamakan merupakan sebuah ancaman bagi keadilan sosial dan ekonomi. Beberapa hadits menyebutkan, “Berhati-hatilah terhadap ketamakan, sesungguhnya ketamakan adalah kemiskinan yang menetap”, serta “Duahal yang tidak akan ada pada orang yang beriman: ketamakan dan asusila”.
11. Kedermawanan (generosity). Kedermawanan adalah sebuah hal yang baik dalam Islam. Hadits menyebutkan: “Orang yang dermawan adalah orang yang paling dekat dengan Allah, surga dan jauh dari neraka”, serta “Barang siapa yang membantu orang lain, maka Allah akan membantunya di dunia dan di akhirat”.

Peneliti dalam hal ini menggunakan empat pilar utama dalam konsep *Islamic Work Ethic* sebagaimana AF Mirza Firmansyah dan Anissa Lestari Kadiyono (2020) yaitu : (1) *Effort*. Usaha dianggap perlu sebagai bahan untuk melayani diri dan masyarakat. Artinya, individu yang produktif meminimalisir masalah sosial dan ekonomi, dan memungkinkan seseorang untuk memperoleh kehidupan yang layak untuk diri dan keluarga. (2) *Competition*. Individu harus bersaing secara adil dan jujur dan berdagang dengan niat baik. Al Quran (4:29) menyatakan, "Jangan membagi harta Anda di antara kamu sendiri kecuali bahwa itu diperdagangkan dengan persetujuan bersama". Nabi Muhammad sangat jelas menyatakan bahwa berdagang itu harus dilakukan tanpa batasan yang

dapat menghambat kesejahteraan. Dia menyatakan, "Kenapa Anda menahan kakak Anda dari apa yang akan menguntungkannya dan juga menguntungkan Anda?" Perdagangan dan transaksi, bagaimanapun itu, harus dilakukan di lingkungan yang penuh dengan kepercayaan dan keterbukaan. (3) *Transparency*. Transparansi ditentukan sebagai tanggungjawab moral. Transparansi didasarkan pada saling pengertian bahwa perilaku dan tindakan yang salah, penipuan, akan menghambat keadilan dan membatasi kebebasan bertindak di pasar. (4) *Morally responsible conduct*. Secara moral perilaku berbasis transparansi merupakan prasyarat penting untuk mempertahankan ekonomi yang makmur dan komunitas bisnis yang vital.

### 2.2.1 Religiusitas

Pada istilah agama dan religi muncul istilah religiusitas. Woodward (2000), menyebutkan bahwa religi adalah sistem keagamaan dan kepercayaan seseorang. Glock dan Stark (Ancok&Suroso, 2011) adalah seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa tekun pelaksanaan ibadah dan seberapa dalam penghayatan agama yang dianut seseorang. Religiusitas sebagai komitmen religious individu yang dapat dilihat melalui aktivitas atau perilaku individu yang bersangkutan terhadap agama atau kepercayaan yang dianutnya.

Kwon (2003) menyebutkan bahwa Istilah religius dapat diartikan sebagai keadaan dimana seseorang beriman baik dalam hati maupun ucapan serta melakukan amalan-amalan dalam mencari kesucian

pribadi, nilai, arti hidup dan juga permohonan. Martineau (Jalaluddin, 2003) mendefinisikan religiusitas sebagai kepercayaan kepada Tuhan yang selalu hidup, yakni kepada Jiwa dan kehendak Tuhan yang mengatur alam semesta dan mempunyai hubungan moral dengan umat manusia. Ancok dan Suroso (2011) mengungkapkan bahwa religiusitas bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan ibadah akan tetapi juga aktivitas lain yang didorong oleh kekuatan spiritual, tidak hanya yang dapat dilihat dengan mata tapi juga apa yang terjadi dalam hati masing-masing individu.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa religiusitas adalah kedalaman penghayatan keagamaan seseorang dan keyakinannya terhadap adanya Tuhan yang di dalamnya berisi nilai-nilai yang harus seseorang jalankan atau amalkan dalam bentuk ritual atau kegiatan sebagai tanda suatu kepatuhan. Nevi & Peranginangin (2019) dan Mardalis, et al (2019) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H1: Religiusitas berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM*

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan Rozikan dan Zakiy (2019) dan Wisker & Rosinaite (2016) menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap etos kerja islami.

**a. Aspek Religiusitas**

Aspek religiusitas telah disusun oleh Glock dan Stark (David, 2003), yang mengemukakan bahwa konsep religiusitas sebagai komitmen religious individu dapat dilihat melalui aktivitas atau perilaku individu yang bersangkutan terhadap agama yang dianutnya antara lain:

- 1) Keyakinan yaitu tingkatan sejauh mana keyakinan seseorang tentang hal-hal yang dogmatis dalam ajaran agama yang dianutnya. Misalnya keyakinan tentang Tuhan, surga neraka, dan hukum-hukum Tuhan terhadap perilaku manusia.
- 2) Ibadah yaitu tingkatan sejauh mana seseorang mengerjakan kewajiban-kewajiban ritual dalam agamanya; aktivitas-aktivitas tertentu dalam agama yang diwajibkan dan dianjurkan untuk dilakukan oleh penganutnya. Misalnya shalat, membaca atau mendalami kitab suci.
- 3) Penghayatan yaitu perasaan atau pengalaman keagamaan yang pernah dialami, dirasakan pun merupakan keajaiban yang datang dari Tuhan; pengalaman religius yang berupa perasaan-perasaan atau emosi, sensasi, dan persepsi yang dialami individu sebagai suatu komunikasi dengan hakikat ketuhanan atau Tuhan. Misalnya perasaan terhadap kebesaran Tuhan, perasaan dekat dengan Tuhan, perasaan khusuk dan tenteram ketika beribadah, dan perasaan bergetar ketika mendengar bacaan kitab suci.
- 4) Pengetahuan yaitu seberapa jauh seseorang mengetahui tentang ajaran-ajaran agamanya, yang terdiri dari pengetahuan dan konsep-

konsep kognitif yang berhubungan dengan penciptaan, serta upaya menambah pengetahuan tentang agamanya, terutama yang ada di dalam kitab suci maupun buku-buku agama lainnya;

- 5) Pengamalan yaitu tingkatan sejauh mana perilaku seseorang dimotivasi dan konsekuen dengan ajaran agamanya di dalam kehidupan sosial. konsekuensi-konsekuensi duniawi daripada keyakinan, Tindakan pengalaman dan pengetahuan keagamaan individu, yang meliputi apa yang harus dilakukan dan bagaimana sikap yang harus dipegang individu sebagai konsekuensi dari pada agama yang dianutnya. Disamping itu konsekuensi ini juga memberikan kerangka acuan untuk mempelajari dan menafsirkan agama yang dianut. Dalam agama Islam aspek itu berisi tentang amalan-amalan yang banyak berhubungan dengan orang lain atau alam semesta seperti, menolong, mudah memaafkan, dan menjaga lingkungan.

**b. Indikator Religiusitas**

Rochmaniar dan Arwiyah berpendapat bahwa formula Glock & Stark yang membagi keragaman menjadi lima dimensi pada level tertentu memiliki kesesuaian dengan Islam. Oleh karena itu, mereka membagi dimensi keagamaan yang selaras dengan agama Islam, yaitu (Mardalis et al, 2019): a) *Dimensions of Islamic Beliefs or Aqidah*, b) *Dimensions of Religious Practice or worship*, c) *Dimensions of Knowledge or Science*, d)

*Dimensions of Understanding or Experience, e) Dimensions Practice or Morals.* Berikut penjelasannya:

1) *Dimensions of Islamic Beliefs or Aqidah*

Dimensi ini menunjukkan seberapa Tingkat keyakinan muslim terhadap kebenaran-kebenaran ajaran agamanya, terhadap ajaran-ajaran yang bersifat mendasar dan dogmatik, seperti kepercayaan kepada Allah, Mailaikat, kitab-kitab, Nabi/Rasul, surga dan neraka.

2) *Dimensions of Religious Practice or worship,*

Dimensi ini mencakup perilaku ketaatam dan hal hal tingkat kepatuhan seesorang dalam melakukan kegiatan-kegiatan ritual sebagaimana yang telah diajarkan dan diperintahkan oleh agama. Dimensi praktek dalam agama Islam dijalankan dengan melaksanakan ibadah shalat, puasa, zakat, haji, membaca Al-quran dan lain-lain.

3) *Dimensions of Knowledge or Science*

Dimensi ini menerangkan atau menunjukkan seberapa jauh pengetahuan dan pemahaman muslim terhadap ajaran-ajaran agamanya, dimensi ini mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama memiliki pengetahuan mengenai dasar-dasarritus-ritus, kitab suci dan tradisi, seperti pengetahuan tentang kandungan Al-qur'an, pokok-pokok ajaran yang harus diimani dan dilaksanakan, hukum Islam serta pemahaman tentang kaidah kaidah keilmuan ekonomi/peran syariah.

4) *Dimensions of Understanding or Experience*

Dimensi ini tentang pengalaman-pengalaman yang pernah dialami atau dirasakan, seperti merasa bahwa doanya dikabulkan Tuhan, lebih dekat dengan Tuhan, timbul rasa bertambah keimanan dan lain sebagainya.

5) *Dimensions Practice or Morals*

Dimensi ini merujuk pada seberapa tingkat Muslim berperilaku dimotivasi oleh ajaran-ajarannya, yaitu bagaimana individu berelasi dengan dunianya, terutama dengan manusia lain. Seperti perilaku suka menolong, bekerjasama, berderma, berlaku jujur dan lain sebagainya.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Etos Kerja terhadap Religiusitas**

#### *Konsep Etos Kerja dan Etos Kerja Islami*

Etos kerja merujuk pada seperangkat nilai, sikap, dan perilaku kolektif yang memandu pendekatan individu terhadap pekerjaan. Konsep ini menekankan ketekunan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap kualitas yang esensial untuk membina lingkungan kerja yang produktif (Jameel et al., 2025). Etos kerja mencerminkan keyakinan fundamental tentang pentingnya kerja keras, dedikasi, dan integritas dari segi profesional. Dalam perspektif yang lebih luas, etos kerja dapat dipahami sebagai semangat karakteristik dari suatu budaya atau komunitas yang mempengaruhi bagaimana pekerjaan dipersepsikan dan dilaksanakan (Fayard et al., 2017). Etos ini membentuk identitas profesional dan mempengaruhi motivasi serta hasil perilaku dalam organisasi.

Etos kerja Islami merupakan konsep yang berakar pada prinsip-prinsip ajaran Islam yang menekankan pentingnya bekerja sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab kepada Allah SWT. Ali (2010) mengembangkan skala pengukuran etos kerja Islami yang mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci seperti dedikasi terhadap pekerjaan, komitmen terhadap kualitas, dan orientasi pada hasil yang membawa keberkahan. Kumar & Rose (2010) menjelaskan bahwa etos kerja Islami mencakup nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, ihsan (keunggulan), dan tanggung jawab sosial. Etos ini memandang pekerjaan bukan semata-mata sebagai sarana memperoleh penghasilan, tetapi sebagai manifestasi dari ketakwaan dan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat. Yousef (2000) menegaskan bahwa etos kerja Islami berperan sebagai kerangka nilai yang membimbing perilaku kerja, di mana individu termotivasi oleh keyakinan bahwa kerja keras dan dedikasi adalah bagian integral dari kewajiban religius mereka. Perspektif ini mengintegrasikan dimensi spiritual ke dalam lensa kerja profesional.

#### *Antecedent Etos Kerja*

Beberapa faktor yang dapat memberi pengaruh pada pembentukan etos kerja meliputi:

##### a. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan etos kerja melalui pembinaan motivasi intrinsik dan kreativitas (Jameel et al., 2025). Gaya kepemimpinan yang

transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan nilai-nilai kerja yang positif.

b. Pertimbangan Etis

Iklm etis dalam organisasi mempengaruhi etos kerja karyawan, karena kepemimpinan yang etis mempromosikan budaya integritas dan akuntabilitas (Hassan et al., 2023). Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi standar etika mendorong karyawan untuk mengadopsi etos kerja yang kuat.

c. Nilai-Nilai Keluarga

Dalam konteks bisnis keluarga, transmisi nilai-nilai kewirausahaan memainkan peran krusial dalam membentuk etos kerja lintas generasi (Tessema et al., 2025). Nilai-nilai yang ditanamkan sejak dini memberikan fondasi bagi pengembangan etos kerja yang berkelanjutan.

d. Nilai-Nilai Religius

Lebih spesifik pada etos kerja Islami, nilai-nilai agama menjadi anteseden fundamental. Keyakinan religius membentuk persepsi individu tentang makna pekerjaan dan tanggung jawab profesional (Ali, 2010; Yousef, 2000).

*Outcome Etos Kerja*

Etos kerja yang kuat menghasilkan berbagai dampak positif, antara lain:

a. Kreativitas Karyawan

Etos kerja yang solid dapat meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif bagi para karyawan, yang esensial bagi daya saing organisasi (Jameel et al., 2025).

b. Kebermaknaan Kerja

Karyawan dengan etos kerja yang robust cenderung menemukan pekerjaan mereka lebih bermakna, berkontribusi pada keputusan kerja dan retensi (Lysova et al., 2023).

c. Kinerja Organisasi

Etos kerja berdampak signifikan pada kinerja organisasi melalui peningkatan produktivitas, efektivitas, dan pencapaian tujuan organisasi (Adhikari & Budhathoki, 2024).

d. Inovasi

Kumar & Rose (2010) menemukan bahwa etos kerja Islami memiliki hubungan positif dengan kapabilitas inovasi, menunjukkan bahwa nilai-nilai religius dapat mendorong kreativitas dan pengembangan ide-ide baru.

Sebaliknya, ketiadaan etos kerja yang kuat dapat mengarah pada disengagement dan perilaku tidak etis, menyoroti pentingnya membangun lingkungan kerja positif untuk mitigasi risiko-risiko tersebut.

*Etos Publik dalam Organisasi Pelayanan Publik*

Etos organisasi pelayanan publik mencerminkan komitmen untuk melayani kepentingan publik, yang dicirikan oleh nilai-nilai seperti

integritas, akuntabilitas, dan responsivitas (Witesman et al., 2024). Etos ini dibentuk oleh berbagai faktor termasuk motivasi pelayanan publik, budaya organisasi, dan integrasi keterlibatan warga dalam penyampaian layanan.

Motivasi pelayanan publik (Public Service Motivation/PSM) merupakan konstruk psikologis yang mendorong individu untuk terlibat dalam pelayanan publik, mencerminkan komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat (Witesman et al., 2024). PSM, nilai-nilai pelayanan publik (Public Service Value/PSV), dan etos pelayanan publik (Public Service Ethos/PSE) saling terkait, membentuk kerangka komprehensif yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku prososial dalam konteks pelayanan publik.

Etos organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, membangun profesionalisme dan meningkatkan produktivitas melalui nilai-nilai dan tujuan bersama (Adhikari & Budhathoki, 2024).. Etos yang kuat mendorong kerja sama tim, komunikasi efektif, dan resolusi konflik yang esensial untuk mencapai tujuan organisasi dalam pelayanan publik.

Melibatkan warga dalam ko-produksi dan ko-desain layanan dapat meningkatkan etos pelayanan publik, namun memerlukan manajemen yang cermat untuk menghindari potensi hasil negatif (Eriksson et al., 2023). Pertimbangan etis, khususnya dalam implementasi teknologi seperti AI, memerlukan komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas, memperkuat etos pelayanan publik melalui engagement warga (Kinder et al., 2023).

## ***Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas di Sektor Publik***

### *Kerangka Konseptual*

Hubungan antara etos kerja Islami dan religiusitas dalam organisasi sektor publik bersifat dialektis dan saling memperkuat. Etos kerja Islami, yang berakar pada prinsip-prinsip ajaran Islam, tidak hanya dipengaruhi oleh religiusitas tetapi juga dapat memperkuat dan memperdalam religiusitas karyawan dalam konteks profesional.

### *Mekanisme Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas*

#### a. Internalisasi Nilai-Nilai Religius melalui Praktik Kerja

Etos kerja Islami menyediakan kerangka aplikatif bagi nilai-nilai religius dalam kehidupan profesional sehari-hari. Ketika karyawan menerapkan prinsip-prinsip seperti amanah (dapat dipercaya), ihsan (keunggulan), dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka, praktik-praktik ini memperkuat pemahaman dan penghayatan mereka terhadap ajaran Islam (Ali, 2010). Pengalaman menerapkan nilai-nilai religius secara konkret dalam konteks kerja dapat memperdalam kesadaran spiritual dan komitmen religius individu.

#### b. Spiritualitas Tempat Kerja sebagai medan Penguatan Religiusitas

Lingkungan kerja yang mengintegrasikan etos kerja Islami menciptakan iklim spiritual yang kondusif bagi pengembangan religiusitas. Syahir et al. (2025) menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja. Dalam konteks organisasi sektor publik

yang menerapkan etos kerja Islami, karyawan memperoleh ruang untuk mengekspresikan dan memperkuat identitas religius mereka, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat religiusitas personal mereka.

c. Penguatan Motivasi Pelayanan Publik Berbasis Religius

Etos kerja Islami yang menekankan bahwa bekerja adalah bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah dapat mentransformasi persepsi karyawan tentang makna pekerjaan mereka di sektor publik. Houston & Freeman (2025) menemukan bahwa religiusitas merupakan prediktor signifikan dari motivasi pelayanan publik. Ketika etos kerja Islami diterapkan, karyawan cenderung mengalami peningkatan *sense of purpose* yang berakar pada keyakinan religius mereka, sehingga memperkuat dimensi religiusitas intrinsik.

d. Komitmen Organisasi sebagai mediator

Etos kerja Islami dapat meningkatkan religiusitas melalui peningkatan komitmen organisasi. Jiang et al. (2024) menunjukkan bahwa iklim spiritual berdampak positif pada komitmen organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mendalami dan menerapkan nilai-nilai religius mereka, baik dalam konteks profesional maupun personal.

e. Modeling dan Pembelajaran Sosial

Dalam lingkungan kerja dengan etos kerja Islami yang kuat, karyawan terpapar pada model perilaku yang mencerminkan integrasi nilai-nilai religius dalam praktik profesional. Proses pembelajaran sosial ini dapat mendorong karyawan, terutama mereka yang religiusitasnya masih berkembang, untuk

mengadopsi dan mengintegrasikan nilai-nilai religius lebih mendalam (Osman-gani et al., 2013)

#### *Konteks Organisasi Sektor Publik*

Dalam organisasi sektor publik, pengaruh etos kerja Islami terhadap religiusitas memiliki karakteristik khusus:

##### a. Integrasi Nilai Pelayanan Publik dan Nilai Religius

Etos pelayanan publik yang menekankan *accountability*, *integrity*, dan *public interest* dapat mengalami sinergi dengan etos kerja Islami. Shand et al. (2023) menunjukkan pentingnya etos pelayanan publik dalam konteks pandemi COVID-19. Ketika nilai-nilai pelayanan publik dipahami dan dipraktikkan melalui lensa etos kerja Islami, karyawan mengalami penguatan kesadaran bahwa melayani masyarakat adalah bentuk pengabdian kepada Allah, sehingga memperdalam religiusitas mereka.

##### b. Dukungan Supervisor dan Iklim Religius

Abuligah et al. (2023) menemukan bahwa dukungan supervisor memoderasi hubungan antara religiusitas dan keterlibatan kerja. Dalam organisasi sektor publik di mana supervisor mendukung penerapan etos kerja Islami, karyawan memperoleh *reinforcement* positif yang memperkuat praktik religius mereka, baik di tempat kerja maupun di luar konteks profesional.

##### c. Konfigurasi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Assanti (2025) menunjukkan bahwa konfigurasi High-Performance Work System (HPWS) yang selaras dengan motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketika HPWS mengintegrasikan elemen-elemen etos kerja Islami, sistem ini tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga memperkuat religiusitas karyawan dengan menyediakan struktur dan dukungan untuk praktik nilai-nilai religius dalam pekerjaan.

#### *Dimensi Religiusitas yang Terpengaruh*

Penerapan etos kerja Islami dapat mempengaruhi berbagai dimensi religiusitas:

##### a. Religiusitas Intrinsik

Etos kerja Islami memperkuat religiusitas intrinsik dengan menekankan bahwa motivasi kerja berasal dari keyakinan internal dan komitmen kepada Allah, bukan semata-mata untuk pengakuan eksternal (Bal & Kökalan, 2021).

##### b. Religiusitas Praktis (Ritualistik)

Lingkungan kerja yang mendukung etos kerja Islami dapat memfasilitasi praktik ritual keagamaan seperti shalat berjamaah, yang memperkuat dimensi praktis dari religiusitas (Mukhlis et al., 2022).

##### c. Religiusitas Ideologis

Penerapan prinsip-prinsip etos kerja Islami memperdalam pemahaman karyawan tentang ajaran Islam dan relevansinya dalam kehidupan profesional, memperkuat dimensi ideologis religiusitas.

#### d. Religiusitas Konsekuensial

Etos kerja Islami mendorong karyawan untuk mengejawantahkan nilai-nilai religius dalam perilaku konkret, memperkuat dimensi konsekuensial religiusitas melalui tindakan etis dan bertanggung jawab.

#### *Pertimbangan Kontekstual dan Boundary Conditions*

Pengaruh etos kerja Islami terhadap religiusitas dapat bervariasi tergantung pada:

##### a. Kekuatan Iklim Spiritual Organisasi

Alqhaiwi & Luu (2024) menunjukkan bahwa iklim layanan memoderasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan kinerja. Demikian pula, kekuatan iklim spiritual organisasi dapat memoderasi pengaruh etos kerja Islami terhadap religiusitas karyawan.

##### b. Karakteristik Individual

Tingkat religiusitas awal, keterbukaan terhadap nilai-nilai religius, dan *personal characteristics* lainnya dapat mempengaruhi sejauh mana etos kerja Islami berdampak pada religiusitas individu (Babar et al., 2022).

##### c. Kebijakan dan Praktik Manajemen SDM

Park & Martinez (2022) menunjukkan pentingnya pendekatan *faith diversity management*. Organisasi sektor publik yang mengadopsi kebijakan inklusif yang mendukung ekspresi religiusitas melalui etos kerja Islami cenderung lebih efektif dalam memperkuat religiusitas karyawan.

### ***Pengembangan Hipotesis***

Berdasarkan kajian teori dan penelitian empiris di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### **H1: Etos Kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Religiusitas karyawan di sektor publik**

Hipotesis ini didasarkan pada argumentasi bahwa etos kerja Islami menyediakan kerangka nilai dan praktik yang mengintegrasikan prinsip-prinsip religius dalam konteks profesional. Ketika karyawan sektor publik menerapkan etos kerja Islami yang mencakup nilai-nilai amanah, ihsan, tanggung jawab, dan orientasi ibadah dalam bekerja, mereka tidak hanya melaksanakan tugas profesional tetapi juga mengaktualisasikan keyakinan religius mereka. Proses internalisasi nilai-nilai melalui praktik kerja sehari-hari diperkirakan akan memperkuat dan memperdalam religiusitas karyawan. Dukungan empiris untuk hipotesis ini berasal dari berbagai penelitian yang menunjukkan: (1) spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan kesejahteraan dan engagement karyawan (Syahir et al., 2025; Alqhaiwi & Luu, 2024); (2) etos kerja Islami berhubungan dengan peningkatan komitmen dan motivasi berbasis nilai religius (Ali, 2010; Kumar & Rose, 2010); (3) lingkungan kerja yang mendukung ekspresi religiusitas memperkuat identitas religius karyawan (Osman-gani et al., 2013); dan (4) iklim spiritual organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja melalui penguatan nilai-nilai spiritual (Jiang et al., 2024).

Pada lingkungan organisasi sektor publik, khususnya Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC), penerapan etos kerja Islami diperkirakan akan menciptakan sinergi antara nilai-nilai pelayanan publik (*integrity, accountability, public interest*) dengan nilai-nilai religius Islam. Sinergi ini tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik tetapi juga memperdalam kesadaran religius karyawan, karena mereka memahami pekerjaan mereka sebagai bentuk pengabdian kepada Allah dan pelayanan kepada masyarakat secara simultan. Dalam penelitian ini, Etos kerja Islami diposisikan sebagai variabel independen dan Religiusitas sebagai variabel dependen, dengan pemahaman bahwa hubungan ini bersifat *reciprocal* dalam praktik nyata. Namun, fokus penelitian adalah mengeksplorasi bagaimana penerapan etos kerja Islami dalam konteks organisasi dapat memperkuat religiusitas karyawan, mengisi gap dalam literatur yang selama ini lebih banyak mengeksplorasi pengaruh religiusitas terhadap perilaku kerja.

### **2.2.1 Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM**

#### *Konsep Kinerja SDM dan Religiusitas di sektor Publik*

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor publik merujuk pada tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab pegawai dalam melayani kepentingan publik, yang mencakup dimensi efektivitas, efisiensi, kualitas layanan, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Assanti, 2025). Dalam konteks pelayanan publik, kinerja SDM tidak hanya diukur dari produktivitas individual, tetapi juga dari orientasi layanan, perilaku

kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan komitmen terhadap nilai-nilai pelayanan publik.

Religiusitas, yang didefinisikan sebagai tingkat keyakinan, praktik, dan nilai-nilai religius yang memengaruhi kehidupan individu termasuk perilaku profesional mereka, telah terbukti memiliki hubungan signifikan dengan berbagai aspek kinerja organisasi (Ongaro & Tantardini, 2024). Dalam konteks sektor publik, religiusitas membentuk kerangka etika dan motivasi yang mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik.

#### *Mekanisme Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM*

##### e. Peningkatan Motivasi Pelayanan Publik

Houston & Freeman (2025) menemukan bahwa religiusitas merupakan prediktor signifikan dari motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation/PSM*). Karyawan dengan tingkat religiusitas tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk melayani masyarakat, karena mereka memandang pekerjaan di sektor publik sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan dan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial. PSM yang tinggi ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui dedikasi, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan upaya ekstra dalam menjalankan tugas (Witesman et al., 2024).

##### a. Penguatan Nilai-Nilai Etis dan Integritas

Religiusitas membentuk fondasi nilai-nilai etis yang kuat, termasuk kejujuran, amanah, dan tanggung jawab (Osman-gani et al., 2013). Dalam organisasi sektor publik, nilai-nilai ini krusial untuk membangun

integritas dan kepercayaan publik. Karyawan yang religius cenderung menghindari perilaku tidak etis dan lebih berkomitmen terhadap standar profesional yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas kinerja mereka dan reputasi organisasi.

b. Spiritualitas Tempat Kerja dan Keterlibatan Kerja

Penelitian Alqhaiwi & Luu (2024) menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja (work engagement), yang kemudian meningkatkan kinerja berorientasi layanan dan perilaku kewarganegaraan organisasi dalam organisasi publik. Religiusitas berkontribusi pada penciptaan iklim spiritual yang positif, di mana karyawan merasa terhubung dengan makna dan tujuan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja yang tinggi ini termanifestasi dalam peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan inisiatif proaktif. Hubungan ini diperkuat oleh peran moderasi iklim layanan yang positif. Dalam lingkungan kerja yang mendukung, spiritualitas yang berakar pada religiusitas dapat lebih efektif meningkatkan engagement dan kinerja karyawan.

c. Komitmen Organisasi sebagai Mediator

Jiang et al. (2024) mengidentifikasi model mediasi serial di mana iklim spiritual memengaruhi kinerja pekerjaan melalui komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Religiusitas berkontribusi pada pembentukan iklim spiritual yang positif, yang selanjutnya meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih

loyal, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, yang semuanya berkontribusi pada kinerja SDM yang superior. Dalam perspektif sektor publik, komitmen organisasi yang diperkuat oleh religiusitas juga mencakup komitmen terhadap nilai-nilai pelayanan publik dan misi organisasi untuk melayani kepentingan masyarakat.

d. Modal Religius dan Engagement

Mukhlis et al. (2022) menemukan bahwa model religius (religious capital) internalisasi nilai-nilai religius secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja bagi para pekerja sektor publik seperti perawat, dengan memupuk harapan, keyakinan, dan *sense of purpose*. Penelitian ini dilakukan pada saat pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa religiusitas dapat menjadi sumber dan motivasi bahkan dalam kondisi kerja krisis. Modal religius menyediakan sumber daya psikologis yang membantu karyawan mempertahankan kinerja tinggi meskipun menghadapi stres, tekanan kerja, atau ketidakpastian.

e. Manajemen Stress dan Kesejahteraan Karyawan

Bal & Kökalan (2021) menunjukkan bahwa religiusitas intrinsik memiliki efek moderasi pada hubungan antara burnout dan kepuasan kerja. Karyawan yang religius memiliki mekanisme coping yang lebih baik dalam menghadapi stres kerja, mengurangi risiko burnout, dan mempertahankan kepuasan kerja yang tinggi. Kesejahteraan psikologis ini esensial untuk mempertahankan kinerja yang konsisten dan berkualitas. Jurek et al. (2023) menemukan bahwa *turning to religion*

memediasi hubungan antara hopelessness dan kepuasan kerja selama pandemi COVID-19 di kalangan individu yang mewakili layanan berseragam atau bekerja dalam profesi kepercayaan publik di Polandia. Ini menunjukkan bahwa religiusitas berfungsi sebagai protective factor yang membantu karyawan mempertahankan kepuasan kerja dan, dengan demikian, kinerja mereka dalam kondisi adversity.

f. Keselamatan Tempat Kerja dan Kesejahteraan

Amin et al. (2021) menemukan bahwa religiusitas lokal dapat memupuk solidaritas komunitas dan kepercayaan, yang mengarah pada keselamatan tempat kerja yang lebih baik dan lebih sedikit insiden cedera terkait pekerjaan. Efek protektif ini terutama nyata di bawah tekanan kerja tinggi, menunjukkan bahwa religiusitas dapat menjadi buffer terhadap kondisi tempat kerja negatif dan mendukung kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang aman dan mendukung berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dengan mengurangi absensi, meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental, dan menciptakan atmosfer kerja yang positif.

g. Kualitas Penilaian Kinerja dan Sistem HRM

Babar et al. (2022) menemukan bahwa religiusitas dapat bertindak sebagai *boundary condition*, memperkuat hubungan antara praktik HRM (seperti kualitas penilaian kinerja) dan kinerja karyawan, terutama ketika sistem HR lemah atau ambigu. Dalam organisasi sektor publik di mana sistem HRM mungkin tidak selalu optimal, religiusitas karyawan dapat mengkompensasi kelemahan sistem dengan menyediakan motivasi

internal dan komitmen terhadap standar kinerja yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa religiusitas tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memoderasi efektivitas praktik manajemen SDM.

#### *Konfigurasi High-Performance Work Systems (HPWS) dan Religiusitas*

Assanti (2025) mengidentifikasi bahwa konfigurasi sistem kerja berkinerja tinggi (High-Performance Work Systems/HPWS) di administrasi publik memerlukan kondisi yang tepat, termasuk iklim kepercayaan internal dan sistem SDM yang kuat. Religiusitas dapat berkontribusi pada penciptaan iklim kepercayaan ini melalui peningkatan integritas, transparansi, dan kolaborasi antar karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi motivasi dari kerangka *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) sering dihindari atau dikombinasikan dengan praktik lain dalam konfigurasi HPWS di sektor publik. Religiusitas dapat mengisi gap motivasional ini dengan menyediakan sumber motivasi intrinsik yang kuat, sehingga meningkatkan efektivitas HPWS dan, pada akhirnya, kinerja organisasi.

#### *Fleksibilitas SDM dan Nilai-Nilai Publik Normatif*

Luu (2024) menemukan bahwa fleksibilitas SDM secara positif memengaruhi perilaku rentang batas yang berorientasi warga (citizen-oriented boundary-spanning behaviors) di kalangan karyawan sektor publik. Passion harmonis memediasi hubungan ini, dan persepsi karyawan tentang nilai-nilai publik normatif memoderasi hubungan tersebut. Religiusitas dapat memperkuat persepsi tentang nilai-nilai publik normatif dengan menyediakan kerangka moral yang selaras dengan prinsip-prinsip pelayanan publik seperti

keadilan, kesetaraan, dan kepedulian terhadap kepentingan masyarakat. Ketika karyawan yang religius memahami bahwa nilai-nilai publik normatif konsisten dengan nilai-nilai religius mereka, mereka lebih termotivasi untuk menampilkan perilaku yang meningkatkan kualitas layanan publik, yang merupakan indikator kinerja SDM yang penting.

#### *Manajemen Keragaman Keyakinan dan Kinerja*

Park & Martinez (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi kebijakan *faith-friendly* melaporkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan intensi turnover yang lebih rendah, menguntungkan semua karyawan terlepas dari identitas keyakinan mereka. Pendekatan manajemen keragaman keyakinan yang inklusif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ekspresi religiusitas, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Dalam organisasi sektor publik yang menghargai dan mengakomodasi keragaman religius, karyawan merasa dihormati dan didukung, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka.

#### *Konteks Khusus Sektor Publik di Indonesia*

Dalam konteks Indonesia, khususnya pada organisasi seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC), religiusitas memiliki relevansi khusus mengingat:

##### a. Konteks Budaya Religius

Indonesia adalah negara dengan mayoritas penduduk Muslim dan memiliki budaya yang sangat menghargai nilai-nilai religius. Dalam hal

ini, religiusitas karyawan sektor publik cenderung tinggi dan mempengaruhi persepsi mereka tentang tugas profesional sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan religius.

b. Integrasi Nilai Pelayanan Publik dan Nilai Religius

Nilai-nilai pelayanan publik seperti integritas, akuntabilitas, dan orientasi pada kepentingan publik memiliki resonansi kuat dengan nilai-nilai religius Islam seperti amanah, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Karyawan yang religius cenderung mengalami sinergi antara identitas profesional dan identitas religius mereka, yang memperkuat komitmen terhadap kinerja yang excellent.

c. Peran Religiusitas dalam Anti-Korupsi

Dalam organisasi seperti KPPBC yang memiliki fungsi pengawasan dan penegakan regulasi, integritas adalah krusial. Religiusitas dapat berfungsi sebagai *protective factor* terhadap perilaku koruptif dengan memperkuat nilai-nilai etis dan *fear of divine punishment*. Karyawan yang religius cenderung lebih resisten terhadap tekanan atau godaan untuk terlibat dalam praktik yang tidak etis, sehingga meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Dimensi Kinerja SDM yang Terpengaruh*

Religiusitas berdampak pada berbagai dimensi kinerja SDM di sektor publik:

a. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Karyawan yang religius cenderung lebih teliti, bertanggung jawab, dan *committed* dalam menyelesaikan tugas-tugas formal mereka, menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi.

b. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Religiusitas mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan inisiatif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal (Alqhaiwi & Luu, 2024).

c. Kinerja Berorientasi Layanan (*Service-Oriented Performance*)

Dalam sektor publik, kinerja berorientasi layanan adalah krusial. Religiusitas meningkatkan empati, kesabaran, dan komitmen untuk melayani masyarakat dengan excellent, yang merupakan inti dari kinerja di organisasi pelayanan publik.

d. Perilaku Inovatif dan Adaptif

Meskipun religiusitas sering diasosiasikan dengan konservatisme, penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai religius seperti Ihsan (excellence) dan *continuous improvement* dapat mendorong perilaku inovatif dalam konteks yang tepat (Kumar & Rose, 2010).

*Kondisi Moderasi dan Boundary Conditions*

Pengaruh religiusitas terhadap kinerja SDM dapat bervariasi tergantung pada:

a. Iklim Organisasi

Organisasi dengan iklim yang mendukung spiritualitas dan menghargai keragaman religius cenderung mengalami dampak positif religiusitas yang lebih kuat terhadap kinerja (Alqhaiwi & Luu, 2024).

b. Dukungan Supervisor

Dukungan dari supervisor dapat memoderasi hubungan antara religiusitas dan keterlibatan kerja, serta kinerja (Abuligah et al., 2023).

c. Kualitas Sistem HRM

Dalam organisasi dengan sistem HRM yang lemah, religiusitas dapat berfungsi sebagai kompensasi dengan menyediakan motivasi dan standar internal (Babar et al., 2022).

d. Kesesuaian Nilai (Person-Organization Fit)

Ketika nilai-nilai religius karyawan selaras dengan nilai-nilai organisasi sektor publik, dampak positif religiusitas terhadap kinerja akan lebih kuat.

***Pengembangan Hipotesis***

**H2: Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM karyawan di sektor publik**

Hipotesis ini didasarkan pada bukti empiris yang ekstensif yang menunjukkan bahwa religiusitas memberikan kontribusi substantif terhadap peningkatan kinerja SDM melalui berbagai mekanisme:

1. *Peningkatan Motivasi Pelayanan Publik*: Religiusitas meningkatkan PSM, yang merupakan driver utama kinerja di sektor publik (Houston & Freeman, 2025).

2. *Penguatan Keterlibatan Kerja*: Spiritualitas tempat kerja yang berakar pada religiusitas meningkatkan *work engagement*, yang memediasi hubungan dengan kinerja berorientasi layanan (Alqhaiwi & Luu, 2024).
3. *Peningkatan Komitmen Organisasi*: Religiusitas berkontribusi pada iklim spiritual yang meningkatkan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja (Jiang et al., 2024).
4. *Penyediaan Sumber Daya Psikologis*: Religiusitas menyediakan mekanisme *coping* yang efektif terhadap stres, burnout, dan adversity, membantu karyawan mempertahankan kinerja tinggi (Bal & Kökalan, 2021); (Jurek et al., 2023); (Mukhlis et al., 2022).
5. *Penguatan Nilai-Nilai Etis dan Integritas*: Religiusitas membentuk fondasi moral yang kuat, mengurangi perilaku tidak etis dan meningkatkan kualitas kinerja (Osman-gani et al., 2013).
6. *Moderasi Efektivitas Praktik HRM*: Religiusitas memperkuat hubungan antara praktik HRM dan Kinerja, terutama dalam kondisi sistem HRM yang tidak optimal (Babar et al., 2022).

Dalam konteks KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, religiusitas karyawan diperkirakan akan berkontribusi signifikan terhadap kinerja SDM karena:

- **Relevansi Kontekstual**: Sebagai organisasi di Indonesia dengan budaya religius yang kuat, nilai-nilai religius memiliki resonansi tinggi dengan karyawan.

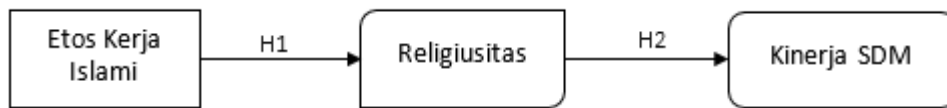
- Sinergi dengan Nilai Pelayanan Publik: Nilai-nilai religius Islam (amanah, ihsan, tanggung jawab) selaras dengan nilai-nilai pelayanan publik, menciptakan sinergi yang memperkuat regulasi, integritas yang diperkuat oleh religiusitas sangat krusial untuk efektivitas organisasi.
- Fungsi Kritis Organisasi: Sebagai organisasi yang menjalankan fungsi pengawasan dan penegakan regulasi, integritas yang diperkuat oleh religiusitas sangat penting untuk efektivitas organisasi.
- Dukungan untuk Kinerja Berorientasi Layanan: Dalam era reformasi birokrasi, kinerja berorientasi layanan menjadi prioritas. Religiusitas yang menekankan *service to others* sebagai bentuk ibadah dapat meningkatkan kualitas layanan kepada publik.

Oleh karena itu, hipotesis ini mengusulkan bahwa semakin tinggi tingkat religiusitas karyawan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, Semakin tinggi pula kinerja SDM mereka, yang tercermin dalam kualitas pelaksanaan tugas, perilaku kewarganegaraan organisasi, orientasi layanan, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## 2.1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis**



*Integrasi H1 dan H2: Model Penelitian*

Kedua hipotesis di atas membentuk model penelitian yang mengeksplorasi hubungan sekuensial antara Etos Kerja Islami, Religiusitas, dan Kinerja SDM. Model ini mengusulkan bahwa:

1. Etos Kerja Islami memperkuat Religiusitas karyawan dengan menyediakan kerangka aplikatif nilai-nilai religius dalam konteks profesional (H1).
2. Religiusitas yang diperkuat kemudian meningkatkan Kinerja SDM melalui berbagai mekanisme motivasional, psikologis, dan behavioral (H2).

Model ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengintegrasikan perspektif etos kerja Islami, religiusitas, dan kinerja dalam konteks organisasi sektor publik Indonesia, serta memberikan implikasi praktis untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen SDM yang efektif di KPPBC dan organisasi sektor publik lainnya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sugiyono (2010:13) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positive isme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini juga dapat digolongkan sebagai penelitian eksplanatori, yakni penelitian yang mendasarkan pada teori atau hipotesis yang akan dipergunakan untuk menguji suatu fenomena yang terjadi. Cooper dalam Rofiq (2007) menyatakan bahwa penelitian eksplanatori melakukan studi terhadap hubungan antara dua atau lebih variabel, kemudian berusaha untuk menjelaskan fenomena yang terjadi. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Religiusitas* terhadap *Kinerja SDM* dengan *Islamic Work Ethic* sebagai *Variabel Intervening*.

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

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

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi, Kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu

menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu (Sanusi, 2013:87). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Kantor Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sejumlah 251 orang.

### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi yang terpilih (Sanusi, 2013:87). Teknik pengambilan sampel (sampling) adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representative dari populasi yang tersedia. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sample. Cara pengambilan sampel tipe ini disebut pula dengan judgement sampling yaitu cara pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu, terutama pertimbangan yang diberikanlah sekelompok pakar atau expert (Sanusi, 2013:95). Tujuan menggunakan Teknik ini adalah untuk mengambil sampel orang-orang tertentu yang sesuai persyaratan (ciri-ciri, sifat, karakteristik, dan kriteria) sampel agar mendapatkan hasil data yang akurat.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Adapun rumus slovin (Sanusi, 2013:101), sebagai berikut:

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

Di mana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

$$= \frac{202}{1+202(0,1)^2}$$

$$= 202 : 3,02 = 66,8 \text{ Responden}$$

$\alpha$  = toleransi ketidaktekelitian (10%)

Berdasarkan perhitungan di atas didapatkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 responden.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian sosial, yaitu data berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan untuk sumber data terdapat dua jenis yaitu sumber data primer dan sekunder. Pada penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif, Adapun sumber data diperoleh sebagai berikut:

#### a. Data Primer

Data primer menurut Kriyantono (2012 :41), adalah sumber data pertama dimana sebuah data dihasilkan. Pada penelitian ini, data primer akan didapat dari sumber di lapangan secara langsung yaitu dari hasil kuesioner yang dibagikan pada responden. Masa pandemi covid-19 ini peneliti menggunakan *google form* untuk pengisian kuisisioner, hal ini guna menghindari kontak fisi akantara peneliti dengan responden ataupun sebaliknya.

#### b. Data Sekunder

Menurut Kriyantono (2012 :42), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua. Data yang dihasilkan dari sumber data ini adalah sumber data sekunder. Pada penelitian kali ini, yang termasuk dalam data sekunder adalah studi Pustaka dari literatur yang menunjang atau berkaitan dengan penelitian ini. Dimana data

sekunder ini digunakan untuk membantu menganalisis data primer yang didapatkan di lapangan.

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

Menurut Arikunto (2006: 175) Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Dalam penggunaan teknik pengumpulan data, peneliti memerlukan instrument yaitu alat bantu agar pengerjaan pengumpulan data menjadi lebih mudah. Dengan demikian prosedur pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono, 2010:199).

#### **2. Dokumentasi**

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono 2009). Dokumen yang ditunjukkan dalam hal ini adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan 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.	Etos Kerja Islami Seperangkat nilai, sikap, dan perilaku yang berakar pada prinsip-prinsip ajaran Islam, yang mencakup dedikasi terhadap pekerjaan sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT, komitmen terhadap kualitas dan keunggulan ( <i>ihsan</i> ), kejujuran dan amanah dalam menjalankan tugas, serta orientasi pada hasil yang membawa keberkahan dan manfaat bagi masyarakat	1. Dedikasi kerja sebagai ibadah, 2. Komitmen terhadap keunggulan ( <i>ihsan</i> ) 3. Disiplin 4. Tanggung Jawab	(Ali, 2010); (Kumar & Rose, 2010).
2.	Religiusitas Tingkat keyakinan, praktik ritual keagamaan, penghayatan nilai-nilai, dan implementasi ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu, termasuk dalam konteks profesional	1. Religiusitas intrinsik (keyakinan internal dan motivasi spiritual), 2. Religiusitas praktis/ritualistik (pelaksanaan ritual keagamaan), 3. Religiusitas ideologis (pemahaman dan pengetahuan ajaran agama), 4. Religiusitas konsekuensial (penerapan nilai agama dalam perilaku sehari-hari).	(Houston & Freeman, 2025); (Mukhlis et al., 2022).

- |  |   |
|--|---|
| <p>3. Kinerja SDM<br/>Tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab pegawai dalam melayani kepentingan publik yang mencakup efektivitas, efisiensi, kualitas layanan, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi</p> | <p>1. Kinerja tugas (<i>task performance</i>),<br/>2. Kinerja kontekstual (<i>contextual performance</i>),<br/>3. Kinerja berorientasi layanan (<i>service-oriented performance</i>),<br/>4. Perilaku inovatif dan adaptif.</p> |
|--|---|

*Skala Pengukuran sensitivitas pengukuran*

Penelitian ini menggunakan skala Likert 7 poin yang telah dimodifikasi untuk memberikan rentang respons yang lebih luas dan meningkatkan sensitivitas pengukuran. Skala ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa skala 7 poin memberikan variabilitas respons yang lebih baik dibandingkan skala 5 poin, sehingga dapat menangkap nuansa sikap responden dengan lebih detail dan memungkinkan analisis statistik yang lebih robust (Hair Jr et al., 2019).

**Tabel 3. 2 Skala Penilaian**

Skor	Kategori Respons	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju	Responden sangat tidak setuju dengan pernyataan
2	Tidak Setuju	Responden tidak setuju dengan pernyataan
3	Agak Tidak Setuju	Responden cenderung tidak setuju dengan pernyataan
4	Netral	Responden tidak memiliki pendapat yang jelas
5	Agak Setuju	Responden cenderung setuju dengan pernyataan
6	Setuju	Responden setuju dengan pernyataan
7	Sangat Setuju	Responden sangat setuju dengan pernyataan

### 3.6. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software Smart PLS versi 2.0.m3 yang dijalankan dengan media komputer. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) PLS (*Partial Least Square*) adalah:

Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model structural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2009) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah Teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variable independent berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Lebih lanjut, Ghozali (2006) dalam Kalnadi (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis ko varian adalah tujuan penggunaannya.

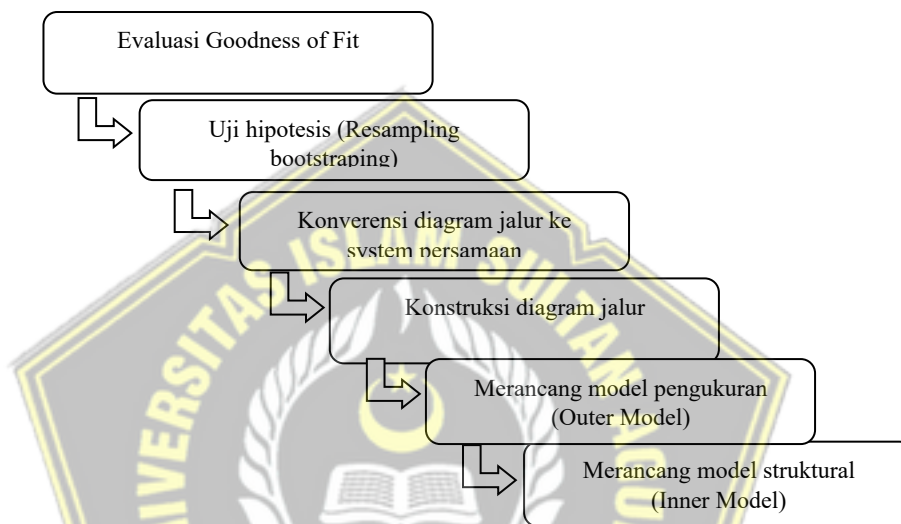
Keunggulan-keunggulan dari PLS menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) adalah:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variable independen (model kompleks)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variable independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel laten independent secara langsung berbasis cross-product yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif
6. Dapat digunakan pada sampel kecil
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal, dan kontinu

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. Kedua, PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series *ordinary least square* (OLS) sehingga

diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali dalam Ricardo 2012). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan.

Adapun langkah-langkah analisis dengan metode PLS dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3. 1 Langkah-langkah Analisis PLS**

Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

### 1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu memberikan Gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand dalam Ricardo 2012). Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan dioleh dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial, (statistic induktif atau statistic probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono dalam Kalnadi 2013). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistic inferensial diukur dengan menggunakan software Smart PLS (Partial Least Square) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis.

PLS (Partial Least Square) menggunakan metoda principle component analysis dalam model pengukuran, yaitu blokekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruklatennya dengan menghitung total varian yang terdiri atas varian umum (common variance), varian spesifik (specific variance), dan varian error (error variance). Sehingga total varian menjadi tinggi.

## 3. Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variable latennya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana x dan y adalah indikator variable untuk variabel laten exogen dan endogen  $\xi$  dan  $\eta$ , sedangkan  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dan dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler dalam Jogiyanto dan Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsisten siresponden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Convergent validity dari measurement model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variable memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin dalam Kalnadi 2013).

Rumus AVE (average varians extracted) dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Keterangan:

AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading standarize indikator nyadalam proses iterasi algoritma dalam PLS.  $\lambda$  melambangkan standardize loading factor dan ia dalah jumlah indikator.

Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai composite reliability ( $\rho_c$ ). Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha harus  $>0,6$  dan nilai composite reliability ) harus  $>0,7$ . Dengan menggunakan output yang dihasilkan SmartPLS maka composite reliability dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \lambda_i \text{var}(\epsilon_1)}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* keindikator dan  $\text{var}(\epsilon_1) = 1 - \lambda_i^2$  Dibandingkan dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengansumsikan tau *equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indicator diberi bobot sama. Sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower bond estimate reliability*, sedangkan *Composite Reliability* merupakan closer approximation dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Hal ini sejalan dengan pendapat Werts et al, (1974) dalam Kalnadi (2013) bahwa penggunaan *composite reliability* lebih baik digunakan dalam teknik PLS (Partial Least Square).

#### 4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (*inner model*) merupakan model structural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai  $R^2$  untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-square test* (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Kalnadi 2013) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini:

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Dimana  $\eta$  menggambarkan *vector endogen* (dependen) variabel laten,  $\xi$  adalah *vector variabel exogen (independent)*, dan  $\zeta$  adalah *vector variabel residual*. Oleh karena PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen, atau sering disebut *causal system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

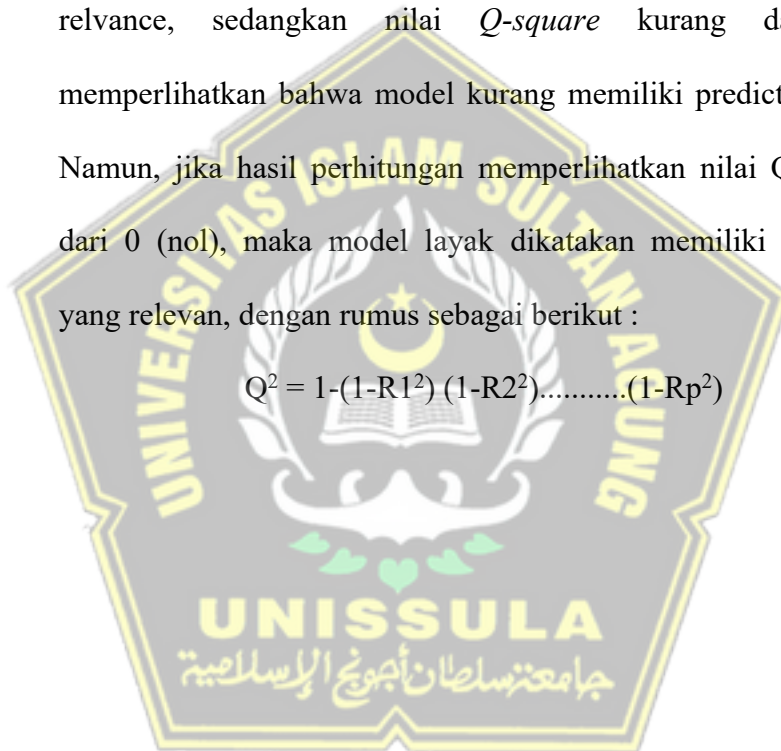
$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_b \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_i$$

Dimana  $\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen  $\xi$  dan  $\zeta$  sepanjang range indeks  $i$  dan  $b$  dan  $\zeta_i$  adalah inner residual variabel. Jika hasil menghasilkan nilai  $R^2$  lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.

## 5. Predictive Relevance

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model variabel. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relvance, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan, dengan rumus sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$



## 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. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan dominasi pegawai laki-laki dengan jumlah 66 orang (75%), sementara pegawai perempuan berjumlah 22 orang (25%). Proporsi ini mencerminkan karakteristik umum instansi penegakan hukum dan pengawasan seperti Bea dan Cukai yang secara historis lebih banyak diisi oleh pegawai laki-laki.

Dominasi pegawai laki-laki di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki beberapa implikasi bagi organisasi. Pertama, dari perspektif operasional, komposisi ini dapat menguntungkan untuk tugas-tugas lapangan yang memerlukan mobilitas tinggi seperti pengawasan pelabuhan, pemeriksaan fisik barang, dan penindakan pelanggaran kepabeanan yang

terkadang memerlukan stamina fisik. Kedua, dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, organisasi perlu memastikan kebijakan yang inklusif dan berkeadilan gender, terutama dalam perkembangan karir, penugasan, dan kesempatan promosi bagi pegawai perempuan yang minoritas. Ketiga, dalam konteks lingkup penelitian ini berkaitan dengan religiusitas dan etos kerja Islami, komposisi gender yang seimbang dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengingat praktik dan ekspresi religiusitas dapat bervariasi berdasarkan gender. Oleh karena itu, meskipun representasi perempuan masih terbatas, keberadaan mereka tetap memberikan kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan inklusif di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.

**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

Tabel 4.2. Menunjukkan distribusi usia responden yang terkonsentrasi pada kelompok usia produktif. Kelompok usia 25-35 tahun mendominasi dengan jumlah 63 orang (71,59%), diikuti oleh kelompok usia 36-45 tahun sebanyak 25 orang (28,41%). Tidak terdapat responden pada kelompok usia di bawah 25 tahun maupun di atas 45 tahun (0%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A

Semarang berada pada fase awal hingga pertengahan karir profesional mereka.

Struktur usia yang didominasi oleh kelompok 25-35 tahun memiliki implikasi strategis yang signifikan bagi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertama, dari segi produktivitas, kelompok usia ini pada umumnya memiliki energi relatif tinggi, adaptabilitas yang baik pada teknologi dan perubahan, serta motivasi kuat untuk pengembangan karir, yang sangat mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Kedua, dalam penelitian ini, kelompok usia produktif cenderung lebih terbuka terhadap pengintegrasian nilai-nilai religiusitas dan etos kerja Islami dalam praktik profesional mereka, karena mereka berada pada fase pembentukan identitas profesional yang matang. Ketiga, dominasi kelompok usia muda ini mengindikasikan adanya regenerasi yang baik melalui rekrutmen pegawai baru dalam beberapa tahun terakhir, yang sejalan dengan reformasi birokrasi. Akan tetapi, ketiadaan pegawai senior (> 45 tahun) bisa menjadi hambatan dalam hal transfer pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem mentoring dan *knowledge management* yang efektif untuk memaksimalkan potensi SDM muda sekaligus mempertahankan kebijakan organisasional. Struktur usia yang relatif homogen juga dapat menguntungkan dalam penerapan program pengembangan SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan kelompok usia produktif, termasuk penguatan religiusitas dan etos kerja Islami sebagai dasar peningkatan kinerja.

#### **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*

Data pada tabel 4.3. Menunjukkan profil pendidikan responden yang cukup beragam tapi tetap terkonsentrasi pada jenjang tertentu. Pegawai dengan latar belakang pendidikan S1 (Sarjana) mendominasi dengan jumlah 56 orang (63,64%), diikuti oleh lulusan DIII sebanyak 27 orang (30,68%). Sementara itu, pegawai dengan pendidikan D1 berjumlah 2 orang (2,27%) dan S2 (Magister) sebanyak 3 orang (3,41%). Distribusi ini mencerminkan kualifikasi pendidikan yang memadai dengan mayoritas pegawai memiliki pendidikan tinggi minimal diploma.

Komposisi pendidikan yang didominasi lulusan S1 memiliki beberapa implikasi penting bagi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertama, dari aspek kompetensi teknis, mayoritas pegawai berpendidikan sarjana mengindikasikan bahwa organisasi memiliki SDM dengan kapasitas intelektual dan pengetahuan teoritis yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas kompleks kepabeanaan seperti analisis risiko, penelitian dokumen, perhitungan bea masuk, dan penegakan hukum. Kedua, dalam cakupan penelitian ini, tingkat pendidikan yang tinggi berkorelasi dengan kemampuan yang lebih baik dalam memahami dan mengintegrasikan konsep-konsep abstrak seperti religiusitas dan etos kerja Islami ke dalam praktik profesional sehari-hari. Pegawai dengan pendidikan tinggi cenderung memiliki

kemampuan refleksi yang lebih baik terhadap nilai-nilai spiritual dan aplikasinya dalam konteks pekerjaan. Ketiga, proporsi lulusan DIII yang cukup signifikan (30,68%) menunjukkan bahwa organisasi juga memiliki pegawai dengan keterampilan praktis dan teknis yang kuat, yang komplementer dengan pengetahuan teoritis pegawai S1. Namun, rendahnya persentase pegawai berpendidikan S2 (3,41%) mengindikasikan perlunya program pengembangan SDM melalui pendidikan lanjutan untuk mempersiapkan pemimpin masa depan dan meningkatkan kapasitas riset dan analisis kebijakan di organisasi.

Dalam era digital dan reformasi birokrasi, investasi pada peningkatan kualifikasi pendidikan pegawai melalui beasiswa dan program studi lanjutan akan memperkuat kinerja KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Struktur pendidikan yang solid ini menjadi modal dasar yang kuat untuk implementasi program peningkatan kinerja berbasis religiusitas dan etos kerja Islami, karena pegawai memiliki kemampuan kognitif yang memadai untuk memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut ke dalam perilaku 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, responden penelitian di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang

memiliki masa kerja yang relatif berimbang antara kelompok 1-5 tahun berjumlah 43 orang (48.86%). Sementara itu, tidak terdapat responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun.

Dominasi responden dengan masa kerja antara 1 hingga 10 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPPBC Semarang berada pada fase penguatan kompetensi dan pemantapan karier. Pegawai pada rentang masa kerja ini umumnya telah memiliki pemahaman yang cukup terhadap tugas dan tanggung jawab organisasi, namun masih memiliki motivasi tinggi untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan diri. Implikasinya bagi KPPBC Semarang adalah bahwa pendekatan religiusitas dan etos kerja Islami sangat relevan untuk diterapkan sebagai fondasi pembentukan karakter dan budaya kerja. Pegawai dengan masa kerja menengah cenderung lebih reseptif terhadap internalisasi nilai-nilai religius dan etika kerja Islami, yang dapat mendorong peningkatan disiplin, integritas, loyalitas, serta profesionalisme dalam menjalankan tugas. Dengan tidak adanya pegawai dengan masa kerja di atas 10 tahun sebagai responden, organisasi perlu memastikan adanya sistem pembinaan berkelanjutan agar nilai-nilai tersebut dapat terus terjaga dan ditransfer secara konsisten dalam jangka panjang.

#### **4.2. Deskripsi Variabel**

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain Etos Kerja Islami, Religiusitas dan Kinerja SDM. Studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah : a).1 – 2,33 = kriteria

rendah. b). 2,34 – 4,67 = kriteria sedang. c). 4,68 – 7 = kriteria tinggi (Ferdinand, 2006).

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 Etos Kerja Islami

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Etos Kerja Islami di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Semarang dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) indikator yaitu:

**Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Etos Kerja Islami**

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev.	Kriteria
1.	Dedikasi kerja sebagai ibadah	Saya menjalankan tugas pemeriksaan pabean di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dengan niat ibadah kepada Allah SWT	4.78	1.722	Tinggi
2.	Komitmen terhadap keunggulan ( <i>ihsan</i> )	Saya berupaya menghitung bea masuk tanpa kesalahan untuk mencapai hasil terbaik di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.	4.92	1.680	Tinggi
3.	Kejujuran dan Amanah	Saya menolak gratifikasi, penyalahgunaan wewenang dan menjalankan pengawasan dengan jujur di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.	5.01	1.702	Tinggi
4.	Orientasi pada hasil	Saya bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan	5.09	1.690	Tinggi

yang membawa keberkahan dan manfaat (Maslahah)	Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dengan mempertimbangkan manfaat bagi penerimaan negara dan masyarakat, seperti memberikan pelayanan kepabeanan yang adil dan transparan.			
<b>Nilai indeks variabel Etos Kerja Islami</b>		<b>4.95</b>		Tinggi

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.6, tanggapan responden terhadap variabel Etos Kerja Islami menunjukkan persepsi yang positif dengan nilai indeks keseluruhan sebesar 4.95 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dari empat indikator yang diukur, indikator "Orientasi pada hasil yang membawa keberkahan dan manfaat (Maslahah)" memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 5.09 (standar deviasi 1.690), yang menunjukkan bahwa pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki kesadaran kuat untuk bekerja dengan mempertimbangkan manfaat bagi penerimaan negara dan masyarakat melalui pelayanan kepabeanan yang adil dan transparan. Sementara itu, indikator dengan nilai indeks terendah adalah "Dedikasi kerja sebagai ibadah" dengan skor 4.78 (standar deviasi 1.722), meskipun masih termasuk kategori tinggi. Indikator lainnya menunjukkan nilai yang progresif, yaitu "Komitmen terhadap keunggulan (ihsan)" sebesar 4.92 (standar deviasi 1.680) dan "Kejujuran dan Amanah" sebesar 5.01 (standar deviasi 1.702).

Tingginya nilai pada indikator orientasi masalah mengindikasikan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang baik tentang dampak pekerjaan mereka terhadap kepentingan publik yang lebih luas.

Hal ini sangat positif mengingat KPPBC memiliki peran strategis dalam mengamankan penerimaan negara dan memfasilitasi perdagangan internasional. Pegawai yang berorientasi pada manfaat sosial cenderung lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan berkualitas, menghindari praktik koruptif, dan bekerja dengan integritas tinggi. Sebaliknya, nilai relatif lebih rendah pada dedikasi kerja sebagai ibadah, meskipun masih tinggi, menunjukkan perlunya penguatan lebih lanjut pada dimensi spiritual dalam bekerja. Standar deviasi yang cukup besar (1.722) pada indikator ini juga mengindikasikan variasi persepsi yang cukup lebar di antara responden, yang mungkin dipengaruhi oleh perbedaan tingkat religiusitas individual dan pemahaman tentang integrasi nilai spiritual dalam konteks profesional.

Implikasi temuan ini bagi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang adalah perlunya program penguatan etos kerja Islami yang komprehensif dan berkelanjutan. Pertama, organisasi perlu mengembangkan program pembinaan rohani yang secara eksplisit mengaitkan tugas-tugas kepabeanan dengan nilai ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT, sehingga pegawai tidak hanya memahami pekerjaan sebagai kewajiban profesional tetapi juga sebagai bentuk ketaatan religius. Kedua, komitmen terhadap keunggulan (ihsan) yang sudah cukup baik perlu diperkuat melalui sistem reward and punishment yang mendorong akurasi dan kualitas kerja, terutama dalam tugas-tugas kritis seperti perhitungan bea masuk dan penelitian dokumen. Ketiga, nilai kejujuran

dan amanah yang tinggi harus dipertahankan dan diperkuat melalui internalisasi kode etik, penguatan sistem pengawasan internal, dan penciptaan budaya organisasi yang anti-korupsi. Keempat, orientasi pada masalah yang sudah sangat baik dapat menjadi fondasi untuk mengembangkan service excellence culture di mana pegawai memahami bahwa pelayanan kepabeanan yang baik berkontribusi langsung pada kemudahan berusaha, daya saing ekonomi nasional, dan kesejahteraan masyarakat. Secara keseluruhan, etos kerja Islami yang tinggi menjadi modal sosial dan spiritual yang berharga untuk meningkatkan kinerja organisasi dan membangun kepercayaan publik terhadap institusi Bea dan Cukai.

#### 4.2.2. Variabel Religiusitas

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

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

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev.	Kriteria
1.	Religiusitas intrinsik (keyakinan internal dan motivasi spiritual),	Keyakinan kepada Allah SWT mendorong saya melayani importir dengan ikhlas di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.	4.93	1.601	Tinggi
2.	Religiusitas praktis/ritualistik (pelaksanaan ritual keagamaan),	Saya tetap berusaha melaksanakan ibadah wajib dan sunnah secara konsisten meskipun memiliki kesibukan kerja	5.31	1.485	Tinggi

		di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.			
3.	Religiusitas ideologis (pemahaman dan pengetahuan ajaran agama)	Saya memahami ajaran Islam tentang kejujuran dalam menilai barang impor di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang	5.26	1.458	Tinggi
4.	Religiusitas konsekuensial (penerapan nilai agama dalam perilaku sehari-hari).	Saya menerapkan sikap sabar saat menghadapi pengguna jasa kebebasan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang	5.31	1.353	Tinggi
<b>Nilai indeks variabel Religiusitas</b>			<b>5.20</b>		Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel religiusitas sangat positif dengan nilai indeks keseluruhan sebesar 5.20, yang merupakan nilai tertinggi di antara ketiga variabel penelitian dan termasuk dalam kategori tinggi. Dua indikator memperoleh nilai indeks tertinggi yang sama yaitu 5.31, yaitu "Religiusitas praktis/ritualistik" (standar deviasi 1.485) yang mengukur konsistensi pelaksanaan ibadah wajib dan sunnah meskipun memiliki kesibukan kerja, serta "Religiusitas konsekuensial" (standar deviasi 1.353) yang mengukur penerapan sikap sabar saat menghadapi pengguna jasa kepabeanan. Indikator "Religiusitas ideologis" memperoleh nilai 5.26 (standar deviasi 1.458), sementara indikator dengan nilai terendah adalah "Religiusitas

intrinsik" dengan skor 4.93 (standar deviasi 1.601), meskipun masih termasuk kategori tinggi.

Tingginya nilai pada religiusitas praktis/ritualistik menunjukkan bahwa pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki komitmen kuat dalam menjalankan kewajiban ritual keagamaan seperti shalat lima waktu, puasa, dan ibadah sunnah lainnya secara konsisten meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di KPPBC cukup kondusif untuk praktik keagamaan, misalnya dengan tersedianya fasilitas musholla dan toleransi waktu untuk melaksanakan ibadah. Nilai yang sama tingginya pada religiusitas konsekuensial menunjukkan bahwa pegawai mampu mengejawantahkan nilai-nilai agama dalam perilaku kerja konkret, khususnya dalam menampilkan kesabaran dan pengendalian diri ketika berinteraksi dengan stakeholder eksternal seperti importir dan eksportir. Ini merupakan manifestasi nyata dari religiusitas yang tidak hanya bersifat ritual tetapi juga behavioral dan berdampak pada kualitas pelayanan publik.

Nilai relatif rendah pada religiusitas intrinsik, walaupun masih tinggi, mengindikasikan bahwa internalisasi motivasi spiritual sebagai penggerak utama dalam melayani masih memiliki ruang untuk penguatan. Standar deviasi yang lebih besar (1.501) juga menunjukkan variasi yang cukup signifikan dalam tingkat keyakinan internal dan motivasi spiritual di antara pegawai. Hal ini berpotensi dipengaruhi oleh perbedaan latar

belakang pendidikan agama, pengalaman spiritual personal, dan tingkat pemahaman tentang hubungan antara iman dan kerja profesional.

Implikais temuan ini bagi KPPBC Tipe Pabean A Semarang sangat strategis. Pertama, tingkat religiusitas yang tinggi merupakan modal sosial yang sangat berharga yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat integritas, etika kerja, dan komitmen terhadap pelayanan publik. Organisasi perlu mempertahankan dan memperkuat dukungan terhadap praktik keagamaan dengan memastikan fasilitas ibadah yang memadai, waktu yang fleksibel untuk pelaksanaan ibadah, dan lingkungan kerja yang menghormati keberagaman praktik keagamaan. Kedua, religiusitas konsekuensial yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai mampu menerjemahkan nilai agama menjadi perilaku profesional yang excellent, khususnya dalam hal kesabaran, kejujuran, dan tanggung jawab. Ini harus diperkuat melalui role modeling dari pimpinan dan pembinaan yang mengaitkan nilai-nilai agama dengan kode etik profesi. Ketiga, untuk memperkuat religiusitas intrinsik, organisasi perlu mengembangkan program spiritual leadership dan pembinaan rohani yang tidak hanya menekankan aspek ritual tetapi juga membangun pemahaman mendalam tentang makna bekerja sebagai ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT. Program seperti kultum (kuliah tujuh menit), kajian keislaman rutin, dan mentoring spiritual dapat membantu pegawai mengembangkan motivasi intrinsik yang lebih kuat. Keempat, religiusitas ideologis yang baik perlu diperkuat dengan pendidikan agama yang lebih kontekstual dan aplikatif,

yang secara spesifik mengaitkan ajaran Islam dengan hambatan etis dalam pekerjaan kepabeanan seperti penanganan gratifikasi, pengambilan keputusan yang adil, dan pelayanan yang merata kepada seluruh pengguna jasa KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Sehingga, tingkat religiusitas yang tinggi ini menjadi fondasi yang sangat kuat untuk membangun budaya organisasi yang berintegritas, beretika, dan berorientasi pada pelayanan publik yang excellent, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik dan reputasi institusi Bea dan Cukai.

#### 4.2.3. Variabel Kinerja SDM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kinerja SDM 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.	Kinerja tugas ( <i>task performance</i> )	Saya menyelesaikan tugas misalnya Penelitian PIB (Pemberitahuan Impor Barang) dan SPPB (Surat Persetujuan Pengeluaran Barang) tepat waktu di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang	5.25	1.416	Tinggi
2.	Kinerja kontekstual ( <i>contextual performance</i> )	Saya memastikan tugas pokok terlaksana dengan baik, sebelum berusaha membantu rekan kerja misalnya menangani lonjakan dokumen	5.30	1.464	Tinggi

		impor di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang			
3.	Kinerja berorientasi layanan ( <i>service-oriented performance</i> )	Saya memberikan pelayanan misalnya menjelaskan tarif dan prosedur kepabeanan dengan ramah kepada importir di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.	5.23	1.617	Tinggi
4.	Perilaku inovatif dan adaptif	Saya terbuka terhadap perubahan dan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, (misalnya mengusulkan sistem online untuk mempercepat proses clearance barang).	5.09	1.614	Tinggi
<b>Nilai indeks variabel Kinerja SDM</b>			<b>5.21</b>		Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, tanggapan responden terhadap variabel Kinerja SDM menunjukkan persepsi yang sangat positif dengan nilai indeks keseluruhan sebesar 5.21, termasuk dalam kategori tinggi. Indikator "Kinerja kontekstual (*contextual performance*)" memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 5.30 (standar deviasi 1.464), yang mengukur komitmen pegawai untuk memastikan tugas pokok terlaksana dengan baik sebelum membantu rekan kerja dalam menangani lonjakan dokumen impor. Diikuti oleh indikator "Kinerja tugas (*task performance*)" dengan nilai 5.25 (standar deviasi 1.416) yang mengukur ketepatan waktu dalam menyelesaikan penelitian PIB dan penerbitan SPPB. Indikator "Kinerja berorientasi layanan (*service-oriented performance*)" memperoleh nilai

5.23 (standar deviasi 1.617), sementara indikator dengan nilai terendah adalah "Perilaku inovatif dan adaptif" dengan skor 5.09 (standar deviasi 1.614), meskipun masih termasuk kategori tinggi.

Tingginya nilai pada kinerja kontekstual menunjukkan bahwa pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang tidak hanya fokus pada tugas formal mereka, tetapi juga menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (organizational citizenship behavior) yang kuat dengan membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Hal ini mencerminkan budaya kerja yang kolaboratif dan solidaritas yang tinggi, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti Bea dan Cukai di mana volume pekerjaan dapat fluktuatif. Kinerja tugas yang juga tinggi mengindikasikan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tanggung jawab inti mereka seperti penelitian PIB dan penerbitan SPPB dengan tepat waktu, yang merupakan indikator krusial dalam pelayanan kepabeanan karena berkaitan langsung dengan kelancaran arus barang dan kepuasan stakeholder.

Nilai yang baik pada kinerja berorientasi layanan menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesadaran yang kuat tentang pentingnya customer service dalam memberikan penjelasan tarif dan prosedur kepabeanan dengan ramah kepada importir. Ini mencerminkan transformasi paradigma dari regulator yang kaku menjadi fasilitator perdagangan yang customer-friendly, sejalan dengan reformasi birokrasi dan tren modernisasi Bea dan Cukai. Sementara itu, nilai relatif lebih

rendah pada perilaku inovatif dan adaptif, meskipun masih tinggi, mengindikasikan bahwa meskipun pegawai terbuka terhadap perubahan dan pemanfaatan teknologi informasi, masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal inisiatif inovasi dan kreativitas dalam mengusulkan perbaikan proses kerja. Standar deviasi yang cukup besar (1.614) juga menunjukkan variasi kemampuan dan kemauan pegawai dalam berinovasi.

Implikasi temuan ini bagi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sangat penting untuk pengembangan strategi SDM jangka panjang. Pertama, kinerja kontekstual yang tinggi harus dipertahankan dan diperkuat melalui penghargaan terhadap perilaku helping behavior dan team work, misalnya melalui sistem reward yang tidak hanya mengukur kinerja individual tetapi juga kontribusi terhadap kinerja tim. Kedua, kinerja tugas yang sudah baik perlu terus dijaga melalui sistem monitoring dan evaluasi yang ketat, pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi teknis, dan penyediaan tools dan infrastruktur yang memadai untuk mendukung penyelesaian tugas secara efisien. Ketiga, kinerja berorientasi layanan yang baik perlu diperkuat melalui program service excellence training, penetapan standar pelayanan yang jelas, dan mekanisme feedback dari pengguna jasa untuk continuous improvement. Keempat, dan yang paling krusial, organisasi perlu secara aktif mendorong perilaku inovatif dan adaptif melalui penciptaan iklim yang mendukung eksperimen dan toleran terhadap kegagalan, forum-forum inovasi di mana pegawai dapat mengusulkan ide-ide perbaikan, program reward untuk

inovasi yang berhasil diimplementasikan, dan pelatihan tentang design thinking dan creative problem solving.

Dalam era digital dan transformasi digital Bea dan Cukai melalui sistem NSW (National Single Window) dan teknologi blockchain untuk supply chain, kemampuan pegawai untuk berinovasi dan beradaptasi dengan teknologi baru menjadi sangat kritis. Organisasi perlu mengembangkan innovation hub atau unit khusus yang fokus pada pengembangan ide-ide inovasi dari pegawai, memberikan ruang dan waktu untuk eksperimen, serta memfasilitasi kolaborasi dengan stakeholder eksternal seperti universitas dan sektor swasta untuk co-creation. Selain itu, leadership development program perlu menekankan pada pengembangan innovation leadership skills bagi para supervisor dan manajer agar mereka dapat menjadi champion dan enabler bagi inovasi di unit kerja masing-masing.

Kinerja SDM yang tinggi ini merupakan hasil positif dari berbagai faktor termasuk religiusitas dan etos kerja Islami yang kuat sebagaimana ditunjukkan dalam analisis sebelumnya. Namun, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja ini organisasi perlu terus berinvestasi pada pengembangan SDM, perbaikan sistem manajemen kinerja, penguatan budaya organisasi yang mendukung excellence dan inovasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun psikologis. Sehingga, KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang akan mampu tidak hanya mencapai target kinerja organisasi tetapi juga

berkontribusi pada pencapaian visi Bea dan Cukai sebagai institusi yang modern, profesional, dan terpercaya.

#### 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 mengungkapkan 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 Ghazali (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**

	Etos Kerja Islami	Kinerja SDM	Religiusitas
X1.1	0,946		
X1.2	0,976		
X1.3	0,970		
X1.4	0,960		
Y1.1			0,817
Y1.2			0,917
Y1.3			0,950
Y1.4			0,916
Y2.1		0,867	
Y2.2		0,859	
Y2.3		0,834	
Y2.4		0,834	

*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 Extracted (AVE)</i>	$\sqrt{\text{AVE}}$
Etos Kerja Islami	0,927	0,962
Kinerja SDM	0,720	0,848
Religiusitas	0,812	0,901

*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 0,848 yaitu pada konstruk Kinerja SDM.

## 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**

	<i>Cronbach Alpha</i>
Etos Kerja Islami	0,974
Kinerja SDM	0,873
Religiusitas	0,922

*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**

	<i>Composite Reliability</i>
Etos Kerja Islami	0,975
Kinerja SDM	0,887
Religiusitas	0,921

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.12 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. 13 Adjusted R-Square**

	R-square
Kinerja SDM	0,787
Religiusitas	0,668

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.13 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 78,7% variasi yang terjadi pada variabel dependen yaitu Kinerja SDM. Sisanya sebesar 21,2% 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.

**Tabel 4. 14 Nilai Path Coefficient**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Etos Kerja Islami -> Religiusitas	0,818	0,816	0,042	19,553	0,000
Religiusitas -> Kinerja SDM	0,887	0,889	0,027	33,392	0,000

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 probabilita ( $\alpha$ ) 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 :

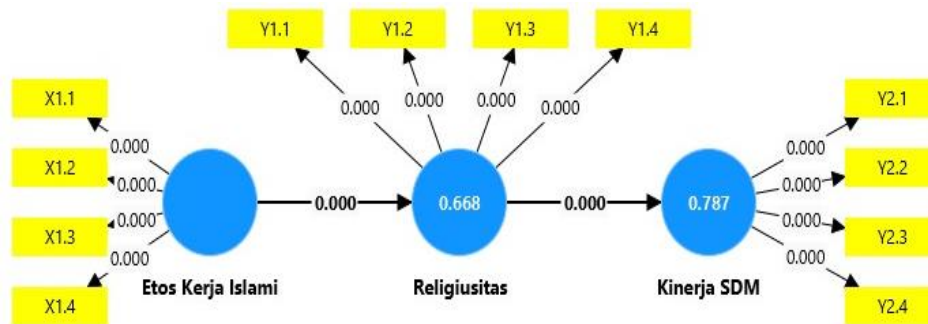
$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.818 X_1$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.887 Y_1$$

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *original sample estimate* Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas sebesar 0,818 artinya semakin baik Etos Kerja Islami akan meningkatkan Religiusitas. Hasil uji statistic menunjukkan nilai t-statistik sebesar 19,553 > t-tabel 1,97, sehingga hipotesis yang menyatakan bila Etos Kerja Islami baik maka akan meningkatkan Religiusitas, sehingga H1 **diterima**.

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara Motivasi Berprestasi terhadap Religiusitas sebesar 0,887 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah Positif. Nilai T-statistik sebesar 33,392 > 1,97 sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa bila Religiusitas baik, maka akan meningkatkan Kinerja SDM, sehingga H2 **diterima**.

Berikut adalah diagram nilai p-value berdasarkan output dengan SmartPLS Versi 3:



**Gambar 4. 1 Output Bootstrapping**

#### 4.4. Pembahasan

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

##### 4.4.1. Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Etos Kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Religiusitas pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Temuan ini mengonfirmasi bahwa penerapan nilai-nilai etos kerja Islami dalam konteks profesional mampu memperkuat dan memperdalam religiusitas karyawan sektor publik. Hubungan yang kuat antara kedua variabel ini mengindikasikan bahwa etos kerja Islami tidak hanya berfungsi sebagai panduan perilaku profesional, tetapi juga sebagai medium untuk internalisasi dan penguatan nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-hari pegawai.

Mekanisme pengaruh positif etos kerja Islami terhadap religiusitas dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, *internalisasi nilai-nilai religius melalui praktik kerja* yang terjadi ketika

pegawai menerapkan prinsip-prinsip seperti amanah, ihsan, dan tanggung jawab dalam tugas-tugas kepebeanan sehari-hari. Sebagaimana dijelaskan oleh Ali (2010), ketika karyawan secara konsisten mempraktikkan nilai-nilai religius dalam konteks profesional, pengalaman ini memperkuat pemahaman dan penghayatan mereka terhadap ajaran Islam. Di KPPBC, ketika pegawai menjalankan tugas pemeriksaan dokumen pabean dengan penuh kejujuran, menolak gratifikasi, atau melayani importir dengan sabar, mereka tidak hanya melaksanakan kewajiban profesional tetapi juga mengaktualisasikan nilai-nilai religius mereka secara konkret.

Kedua, *spiritualitas tempat kerja sebagai medan penguatan religiusitas* menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan religiusitas. Syahir et al. (2025) menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja. Dalam konteks KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, lingkungan kerja yang mengintegrasikan etos kerja Islami seperti tersedianya fasilitas musholla, fleksibilitas waktu untuk pelaksanaan ibadah, dan dukungan atasan terhadap praktik keagamaan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengekspresikan dan memperkuat identitas religius mereka. Iklim spiritual yang positif ini pada gilirannya meningkatkan tingkat religiusitas personal pegawai.

Ketiga, *penguatan motivasi pelayanan publik berbasis religius* terjadi ketika etos kerja Islami mentransformasi persepsi pegawai tentang makna pekerjaan mereka. Houston & Freeman (2025) menemukan bahwa

religiusitas merupakan prediktor signifikan dari motivasi pelayanan publik. Ketika pegawai KPPBC memahami bahwa tugas mereka dalam mengamankan penerimaan negara dan memfasilitasi perdagangan internasional adalah bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah, mereka mengalami peningkatan *sense of purpose* yang berakar pada keyakinan religius. Perspektif ini memperkuat dimensi religiusitas intrinsik, di mana motivasi kerja berasal dari keyakinan internal dan komitmen kepada Allah, bukan semata-mata untuk pengakuan eksternal.

Keempat, *modeling dan pembelajaran sosial* berperan penting dalam penguatan religiusitas. Osman-gani et al. (2013) menjelaskan bahwa dalam lingkungan kerja dengan etos kerja Islami yang kuat, pegawai terpapar pada model perilaku yang mencerminkan integrasi nilai-nilai religius dalam praktik profesional. Ketika pegawai senior menunjukkan dedikasi kerja sebagai ibadah, komitmen terhadap keunggulan, kejujuran dalam pengawasan, dan orientasi pada masalah, mereka menjadi role model yang mendorong pegawai lain, terutama yang religiusitasnya masih berkembang, untuk mengadopsi dan mengintegrasikan nilai-nilai religius lebih mendalam.

Etos kerja Islami mempengaruhi berbagai dimensi religiusitas pegawai KPPBC secara komprehensif. Pada dimensi *religiusitas intrinsik*, etos kerja Islami memperkuat keyakinan internal pegawai bahwa bekerja adalah bentuk ibadah, sehingga motivasi kerja berasal dari komitmen kepada Allah bukan pengakuan eksternal (Bal & Kökalan, 2021). Hal ini

tercermin dalam bagaimana pegawai menjalankan tugas pemeriksaan pabean dengan niat ibadah dan melayani importir dengan ikhlas karena keyakinan kepada Allah SWT.

Pada dimensi *religiusitas praktis/ritualistik*, lingkungan kerja yang mendukung etos kerja Islami memfasilitasi praktik ritual keagamaan seperti shalat berjamaah di musholla kantor (Mukhlis et al., 2022). Ketika organisasi menyediakan fasilitas dan waktu yang memadai untuk ibadah, pegawai dapat melaksanakan kewajiban ritual secara konsisten meskipun memiliki kesibukan kerja tinggi. Ini menciptakan siklus positif di mana praktik ritual yang konsisten memperkuat komitmen terhadap etos kerja Islami.

Dimensi *religiusitas ideologis* diperkuat melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang relevansi ajaran Islam dalam kehidupan profesional. Ketika pegawai memahami bahwa prinsip-prinsip seperti kejujuran dalam menilai barang impor, keadilan dalam menetapkan tarif, dan transparansi dalam pelayanan adalah manifestasi dari ajaran Islam, pemahaman ideologis mereka tentang agama menjadi lebih kontekstual dan aplikatif.

Terakhir, dimensi *religiusitas konsekuensial* diperkuat ketika pegawai mengejawantahkan nilai-nilai religius dalam perilaku konkret. Sikap sabar saat menghadapi pengguna jasa kepabeanan, kejujuran dalam pengawasan, dan komitmen untuk memberikan pelayanan yang adil adalah

manifestasi dari religiusitas konsekuensial yang dikuatkan oleh etos kerja Islami.

Dalam lingkup organisasi sektor publik Indonesia, khususnya KPPBC, pengaruh etos kerja Islami terhadap religiusitas memiliki karakteristik khusus. Pertama, terjadi *integrasi nilai pelayanan publik dan nilai religius* di mana etos pelayanan publik yang menekankan *accountability, integrity, dan public interest* mengalami sinergi dengan etos kerja Islami (Shand et al., 2023). Ketika pegawai memahami bahwa melayani masyarakat melalui pelayanan kepebeanaan yang baik adalah bentuk pengabdian kepada Allah sekaligus kontribusi terhadap kesejahteraan nasional, terjadi penguatan kesadaran religius yang holistik.

Kedua, *dukungan supervisor dan iklim religius* memainkan peran moderasi yang penting. Abuligah et al. (2023) menemukan bahwa dukungan supervisor memoderasi hubungan antara religiusitas dan keterlibatan kerja. Di KPPBC, ketika atasan mendukung penerapan etos kerja Islami—misalnya dengan memberikan contoh perilaku yang berintegritas, memfasilitasi kegiatan keagamaan, dan mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam pembinaan pegawai-karyawan memperoleh *reinforcement* positif yang memperkuat praktik religius mereka.

Ketiga, dari segi budaya religius Indonesia di mana mayoritas penduduk adalah Muslim, nilai-nilai religius memiliki resonansi yang sangat kuat dengan pegawai. Karyawan cenderung mengalami sinergi antara identitas profesional dan identitas religius mereka, yang

memperkuat komitmen terhadap etos kerja Islami dan religiusitas secara simultan.

Temuan ini memberikan kontribusi teoritis penting dengan mengonfirmasi hubungan *reciprocal* antara etos kerja Islami dan religiusitas, di mana keduanya saling memperkuat dalam konteks organisasi sektor publik. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak mengeksplorasi pengaruh religiusitas terhadap perilaku kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami juga dapat berfungsi sebagai antecedent yang memperkuat religiusitas (Ali, 2010; Kumar & Rose, 2010).

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan perlunya KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang untuk mengembangkan program penguatan etos kerja Islami yang komprehensif dan berkelanjutan. Program pembinaan rohani yang mengaitkan tugas-tugas kepebeanaan dengan nilai ibadah, penciptaan iklim spiritual yang kondusif melalui fasilitas dan kebijakan yang mendukung praktik keagamaan, serta pengembangan *spiritual leadership* di kalangan pimpinan dapat memperkuat siklus positif antara etos kerja Islami dan religiusitas. Dengan demikian, organisasi tidak hanya akan memperoleh pegawai yang berkinerja tinggi tetapi juga pegawai yang memiliki fondasi spiritual yang kuat sebagai benteng terhadap praktik-praktik tidak etis.

#### 4.4.2. Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Temuan ini mengonfirmasi bahwa religiusitas merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja pegawai sektor publik, sejalan dengan prediksi teoretis yang telah dibangun. Pengaruh yang signifikan ini mengindikasikan bahwa religiusitas bukan hanya aspek personal yang terpisah dari kehidupan profesional, tetapi merupakan sumber daya psikologis dan moral yang secara substantif berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.

Mekanisme pengaruh positif religiusitas terhadap kinerja SDM dapat dijelaskan melalui berbagai mekanisme kunci yang saling terkait. Pertama, *peningkatan motivasi pelayanan publik* merupakan jalur utama di mana religiusitas meningkatkan kinerja. Houston & Freeman (2025) menemukan bahwa religiusitas merupakan prediktor signifikan dari motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation/PSM*). Pegawai KPPBC dengan tingkat religiusitas tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk melayani masyarakat karena mereka memandang pekerjaan di sektor publik sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan dan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial. PSM yang tinggi ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui dedikasi, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan upaya ekstra dalam menjalankan tugas seperti penelitian PIB, penerbitan SPPB, dan pelayanan kepada importir (Witesman et al., 2024).

Kedua, *penguatan nilai-nilai etis dan integritas* membentuk fondasi moral yang kuat dalam pelaksanaan tugas. Osman-gani et al. (2013) menjelaskan bahwa religiusitas membentuk fondasi nilai-nilai etis yang mencakup kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Dalam konteks KPPBC yang memiliki fungsi krusial dalam pengawasan dan penegakan regulasi kepabeanan, nilai-nilai etis ini sangat penting untuk membangun integritas dan kepercayaan publik. Pegawai yang religius cenderung menghindari perilaku tidak etis seperti menerima gratifikasi, menyalahgunakan wewenang, atau melakukan manipulasi dalam penelitian dokumen dan penetapan tarif. Mereka lebih berkomitmen terhadap standar profesional yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas kinerja tugas dan reputasi organisasi.

Ketiga, *spiritualitas tempat kerja dan keterlibatan kerja* menciptakan iklim yang kondusif untuk kinerja tinggi. Alqhaiwi & Luu (2024) menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja (*work engagement*), yang kemudian meningkatkan kinerja berorientasi layanan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Religiusitas berkontribusi pada penciptaan iklim spiritual yang positif di mana pegawai merasa terhubung dengan makna dan tujuan pekerjaan mereka. Ketika pegawai KPPBC memahami bahwa tugas mereka memiliki makna spiritual seperti mengamankan penerimaan negara untuk kesejahteraan umat, memfasilitasi perdagangan yang halal, dan melayani masyarakat dengan adil mereka mengalami tingkat keterlibatan

kerja yang tinggi. Ini termanifestasi dalam peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan inisiatif proaktif seperti membantu rekan kerja menangani lonjakan dokumen impor atau mengusulkan sistem online untuk mempercepat proses *clearance*.

Keempat, *komitmen organisasi sebagai mediator* memperkuat hubungan antara religiusitas dan kinerja. Jiang et al. (2024) mengidentifikasi model mediasi serial di mana iklim spiritual memengaruhi kinerja pekerjaan melalui komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Religiusitas berkontribusi pada pembentukan iklim spiritual yang positif, yang selanjutnya meningkatkan komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif sektor publik, komitmen organisasi yang diperkuat oleh religiusitas juga mencakup komitmen terhadap nilai-nilai pelayanan publik dan misi KPPBC untuk melayani kepentingan masyarakat dan negara.

Kelima, *modal religius dan engagement* menyediakan sumber daya psikologis yang krusial. Mukhlis et al. (2022) menemukan bahwa modal religius (*religious capital*) yang mencakup internalisasi nilai-nilai religius secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja dengan memupuk harapan, keyakinan, dan *sense of purpose*. Penelitian yang dilakukan pada perawat selama pandemi COVID-19 ini menunjukkan bahwa religiusitas dapat menjadi sumber resiliensi dan motivasi bahkan dalam kondisi kerja yang penuh tekanan. Modal religius menyediakan sumber daya psikologis

yang membantu pegawai KPPBC mempertahankan kinerja tinggi meskipun menghadapi stres, tekanan kerja tinggi, atau ketidakpastian dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Keenam, *manajemen stres dan kesejahteraan karyawan* difasilitasi oleh religiusitas. Bal & Kökalan (2021) menunjukkan bahwa religiusitas intrinsik memiliki efek moderasi pada hubungan antara *burnout* dan kepuasan kerja. Pegawai yang religius memiliki mekanisme *coping* yang lebih baik dalam menghadapi stres kerja, mengurangi risiko *burnout*, dan mempertahankan kepuasan kerja yang tinggi. Jurek et al. (2023) lebih lanjut menemukan bahwa *turning to religion* memediasi hubungan antara *hopelessness* dan kepuasan kerja selama pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa religiusitas berfungsi sebagai *protective factor* yang membantu karyawan mempertahankan kepuasan kerja dan kinerja mereka dalam kondisi *adversity*. Di KPPBC, di mana pegawai sering menghadapi tekanan untuk memenuhi target penerimaan, menangani volume dokumen yang fluktuatif, dan berinteraksi dengan stakeholder yang beragam, religiusitas memberikan ketahanan psikologis yang esensial untuk mempertahankan kinerja yang konsisten dan berkualitas.

Religiusitas berdampak secara komprehensif pada berbagai dimensi kinerja SDM di KPPBC. Pada dimensi *kinerja tugas (task performance)*, pegawai yang religius cenderung lebih teliti, bertanggung jawab, dan *committed* dalam menyelesaikan tugas-tugas formal mereka seperti penelitian PIB dan penerbitan SPPB tepat waktu. Nilai-nilai religius

seperti amanah dan ihsan mendorong pegawai untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi karena mereka memahami bahwa Allah SWT melihat dan menilai setiap pekerjaan yang mereka lakukan.

Pada dimensi *kinerja kontekstual (contextual performance)*, religiusitas mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) seperti membantu rekan kerja menangani lonjakan dokumen impor, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi seperti apel pagi, dan menunjukkan inisiatif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal (Alqhaiwi & Luu, 2024). Nilai-nilai religius seperti tolong-menolong (*ta'awun*) dan kepedulian terhadap sesama mendorong pegawai untuk berkontribusi pada kesuksesan tim dan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya fokus pada tugas individual.

Pada dimensi *kinerja berorientasi layanan (service-oriented performance)*, religiusitas meningkatkan empati, kesabaran, dan komitmen untuk melayani masyarakat dengan *excellent*. Pegawai yang religius memahami bahwa melayani orang lain dengan baik adalah bagian dari ibadah, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan penjelasan tarif dan prosedur kepabeanan dengan ramah, responsif terhadap kebutuhan importir, dan berusaha memberikan solusi terbaik. Ini merupakan inti dari kinerja di organisasi pelayanan publik seperti KPPBC.

Pada dimensi *perilaku inovatif dan adaptif*, meskipun religiusitas sering diasosiasikan dengan konservatisme, penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai religius seperti ihsan (*excellence*) dan *continuous*

*improvement* dapat mendorong perilaku inovatif dalam konteks yang tepat (Kumar & Rose, 2010). Ketika organisasi menciptakan iklim yang mendukung, pegawai yang religius dapat termotivasi untuk memanfaatkan teknologi informasi dan mengusulkan sistem online untuk mempercepat proses *clearance* barang, karena mereka memahami bahwa inovasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat adalah bagian dari ihsan.

Pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dan sektor publik Indonesia secara lebih luas, pengaruh religiusitas terhadap kinerja memiliki relevansi khusus. Pertama, *konteks budaya religius* Indonesia di mana mayoritas penduduk adalah Muslim menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai religius memiliki resonansi tinggi dengan pegawai. Religiusitas karyawan sektor publik cenderung tinggi dan mempengaruhi persepsi mereka tentang tugas profesional sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan religius.

Kedua, terjadi *integrasi nilai pelayanan publik dan nilai religius* di mana nilai-nilai seperti integritas, akuntabilitas, dan orientasi pada kepentingan publik memiliki kesesuaian kuat dengan nilai-nilai religius Islam seperti amanah, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Karyawan yang religius mengalami sinergi antara identitas profesional dan identitas religius mereka, yang memperkuat komitmen terhadap kinerja yang *excellent*.

Ketiga, *peran religiusitas dalam anti-korupsi* sangat krusial di KPPBC yang memiliki fungsi pengawasan dan penegakan regulasi.

Religiusitas dapat berfungsi sebagai *protective factor* terhadap perilaku koruptif dengan memperkuat nilai-nilai etis dan *fear of divine punishment*. Pegawai yang religius cenderung lebih resisten terhadap tekanan atau godaan untuk terlibat dalam praktik yang tidak etis seperti menerima suap atau memanipulasi hasil pemeriksaan, sehingga meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh religiusitas terhadap kinerja SDM dapat dioptimalkan dengan memperhatikan beberapa kondisi moderasi. Pertama, *iklim organisasi* yang mendukung spiritualitas dan menghargai keragaman religius cenderung mengalami dampak positif religiusitas yang lebih kuat terhadap kinerja (Alqhaiwi & Luu, 2024). KPPBC perlu memastikan tersedianya fasilitas ibadah yang memadai, kebijakan yang mendukung praktik keagamaan, dan lingkungan yang menghormati ekspresi religiusitas pegawai.

Kedua, *dukungan supervisor* dapat memoderasi hubungan antara religiusitas dan keterlibatan kerja serta kinerja (Abuligah et al., 2023). Atasan yang memberikan dukungan terhadap praktik keagamaan pegawai, mencontohkan perilaku yang berintegritas, dan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mereka dapat memperkuat dampak positif religiusitas terhadap kinerja.

Ketiga, dalam organisasi dengan *kualitas sistem HRM* yang belum optimal, religiusitas dapat berfungsi sebagai kompensasi dengan menyediakan motivasi internal dan komitmen terhadap standar kinerja

yang tinggi (Babar et al., 2022). Ini menunjukkan bahwa religiusitas tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memoderasi efektivitas praktik manajemen SDM.

Keempat, *kesesuaian nilai (person-organization fit)* memperkuat dampak religiusitas. Ketika nilai-nilai religius pegawai selaras dengan nilai-nilai organisasi sektor publik seperti pelayanan, integritas, dan akuntabilitas, dampak positif religiusitas terhadap kinerja akan lebih kuat.

Temuan ini memberikan kontribusi teoritis penting dengan mengonfirmasi peran religiusitas sebagai prediktor kuat kinerja SDM di sektor publik, memperkaya literatur tentang spiritualitas di tempat kerja dan manajemen SDM sektor publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa religiusitas bukan hanya variabel personal tetapi juga sumber daya organisasional yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai mekanisme psikologis, motivasional, dan behavioral.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan perlunya KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang untuk mengintegrasikan dimensi spiritual dalam strategi manajemen SDM. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung ekspresi religiusitas pegawai, program pembinaan rohani yang berkelanjutan, *spiritual leadership development* bagi para pemimpin, dan penciptaan iklim organisasi yang menghargai keragaman religius. Investasi pada penguatan religiusitas pegawai bukan hanya akan meningkatkan kinerja individual dan organisasional, tetapi

juga membangun fondasi moral yang kuat sebagai benteng terhadap praktik-praktik tidak etis dan korupsi.

Dengan mempertahankan dan memperkuat tingkat religiusitas yang sudah tinggi melalui dukungan struktural dan kultural, KPPBC dapat memastikan bahwa pegawai tidak hanya mencapai target kinerja tetapi juga melakukannya dengan integritas, dedikasi, dan komitmen terhadap pelayanan publik yang excellent. Ini pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik, reputasi institusi Bea dan Cukai, dan kontribusi terhadap pencapaian visi organisasi sebagai institusi yang modern, profesional, dan terpercaya.



## **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 Beban Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja SDM serta pengaruh - pengaruh Kompetensi dalam memoderasi hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis secara empiris pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas serta pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja SDM pegawai di sektor publik, khususnya di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap 88 responden pegawai dengan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan penting sebagai berikut:

Pertama, Etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Religiusitas pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai Islam dalam bidang pekerjaan kepabeanan yang meliputi dedikasi kerja sebagai ibadah, komitmen terhadap keunggulan (ihsan), kejujuran dan amanah, serta orientasi pada hasil yang membawa keberkahan dan manfaat (masalah) terbukti mampu memperkuat dan

memperdalam religiusitas pegawai dalam berbagai dimensi : religiusitas intrinsik, praktis/ritualistik, ideologis, dan konsekuesial. Proses internalisasi nilai-nilai religius melalui praktik kerja sehari-hari dalam tugas-tugas kepabeanaan seperti pemeriksaan dokumen jasa, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan spiritualitas dan penguatan identitas religius pegawai.

Kedua, Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa tingkat religiusitas yang tinggi berkontribusi substantif terhadap peningkatan kinerja SDM dalam berbagai dimensi: kinerja tugas (*task performance*) seperti penyelesaian penelitian PIB dan penerbitan SPPB tepat waktu, kinerja kontekstual (*contextual performance*) seperti membantu rekan kerja menangani lonjakan dokumen impor, kinerja berorientasi layanan (*service-oriented performance*) seperti memberikan penjelasan tarif dan prosedur kepabeanaan dengan ramah, serta perilaku inovatif dan adaptif seperti keterbukaan terhadap perubahan dan pemanfaatan teknologi informasi. Religiusitas berfungsi sebagai sumber motivasi pelayanan publik, fondasi nilai-nilai etis dan integritas, modal religius yang menyediakan sumber daya psikologis, serta mekanisme *coping* yang efektif terhadap stres kerja.

Ketiga, model sekuensial yang diusulkan dalam peneliian ini, dimana Etos Kerja Islami memperkuat Religiusitas, dan Religiusitas yang diperkuat kemudian meningkatkan Kinerja SDM, terbukti valid dan memiliki daya prediksi yang kuat. Model ini menunjukkan bahwa pengintegrasian nilai-nilai spiritual Islam dalam praktik manajemen SDM di organisasi sektor publik bukan hanya relevan secara

teoritis tetapi juga efektif secara praktis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di Indonesia, yang memiliki budaya religius kuat dan mayoritas penduduk Muslim, pendekatan ini memberikan alternatif strategi pengembangan SDM yang selaras dengan nilai-nilai sosial-budaya masyarakat dan dapat menciptakan sinergi antara identitas profesional dan identitas religius pegawai.

Sehingga, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pendekatan berbasis religiusitas dan etos kerja Islami merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM di sektor publik Indonesia, khususnya di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Temuan ini memiliki implikasi penting baik dari sudut pandang teoritis maupun praktis untuk pengembangan SDM yang lebih holistik dan kontekstual.

## **5.2. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dijadikan rekomendasi bagi manajemen KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dan organisasi sektor publik lainnya:

1. Pengembangan Program Pembinaan Rohani yang Terintegrasi dengan Tugas Kepabeanan

Mengingat pengaruh signifikan Etos Kerja Islami terhadap Religiusitas, manajemen perlu mengembangkan program pembinaan rohani yang secara eksplisit mengaitkan tugas-tugas kepabeanan dengan nilai ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT. Program ini dapat mencakup: (a) kultum (kuliah tujuh menit) rutin dengan tema-tema yang relevan dengan etika profesi kepabeanan seperti kejujuran dalam menilai barang

impor, amanah dalam menghitung bea masuk, dan tanggung jawab dalam pengawasan; (b) kajian keislaman berkala yang membahas hubungan antara iman dan kerja profesional; (c) mentoring spiritual di mana pegawai senior yang memiliki religiusitas tinggi dapat membimbing pegawai junior; dan (d) pelatihan spiritual leadership bagi para pimpinan untuk menjadi role model dalam pengintegrasian nilai-nilai religius dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

## 2. Penguatan Sistem Reward dan Punishment Berbasis Nilai Ihsan (Keunggulan)

Untuk memperkuat komitmen terhadap keunggulan (ihsan) yang merupakan dimensi penting dari etos kerja Islami, manajemen perlu mengembangkan sistem reward and punishment yang mendorong akurasi dan kualitas kerja. Sistem ini harus mencakup: (a) penghargaan bagi pegawai yang konsisten menunjukkan kinerja excellent dalam tugas-tugas kritis seperti penelitian PIB tanpa kesalahan, penerbitan SPPB tepat waktu, dan pelayanan prima kepada pengguna jasa; (b) program sertifikasi dan pengembangan kompetensi berkelanjutan untuk meningkatkan keahlian teknis; (c) transparansi dalam penilaian kinerja yang mengukur tidak hanya output kuantitatif tetapi juga kualitas proses dan perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai ihsan; dan (d) konsekuensi yang tegas namun mendidik bagi pegawai yang menunjukkan kinerja di bawah standar, dengan fokus pada pembinaan dan perbaikan.

### 3. Internalisasi Kode Etik dan Penguatan Budaya Anti-Korupsi

Mengingat nilai kejujuran dan amanah dalam etos kerja Islami yang tinggi dan peran religiusitas sebagai *protective factor* terhadap perilaku koruptif, manajemen perlu: (a) mengintegrasikan nilai-nilai religius Islam dengan kode etik profesi dalam program orientasi pegawai baru dan refreshment training berkala; (b) memperkuat sistem pengawasan internal yang tidak hanya bersifat detektif tetapi juga preventif melalui edukasi tentang bahaya gratifikasi dan korupsi dari perspektif agama dan hukum; (c) menciptakan mekanisme whistleblowing yang aman dan terpercaya; (d) melaksanakan program integritas pact dan deklarasi anti-korupsi yang melibatkan seluruh pegawai; dan (e) memberikan apresiasi dan publisitas kepada pegawai yang menunjukkan integritas tinggi sebagai contoh positif bagi pegawai lainnya.

### 4. Pengembangan *Service Excellence Culture* Berbasis Masalah

Orientasi pada masalah (manfaat bagi penerimaan negara dan masyarakat) yang sudah sangat baik perlu diperkuat menjadi budaya organisasi yang kuat melalui: (a) pelatihan *service excellence* yang mengintegrasikan perspektif pelayanan publik profesional dengan nilai-nilai religius tentang pelayanan sebagai ibadah; (b) penetapan standar pelayanan minimal yang jelas dan terukur dengan indikator kepuasan pengguna jasa; (c) implementasi mekanisme feedback sistematis dari importir, eksportir, dan stakeholder lainnya untuk *continuous improvement*; (d) simplifikasi prosedur dan pemanfaatan teknologi

informasi seperti sistem online untuk mempercepat proses clearance barang; dan (e) kampanye internal yang menekankan bahwa pelayanan kepabeanan yang baik berkontribusi langsung pada kemudahan berusaha, daya saing ekonomi nasional, dan kesejahteraan masyarakat.

#### 5. Penyediaan Fasilitas dan Kebijakan yang Mendukung Praktik Keagamaan

Untuk mempertahankan dan memperkuat religiusitas praktis/ritualistik yang sudah tinggi, manajemen perlu: (a) memastikan fasilitas musholla yang memadai, bersih, dan nyaman di setiap lokasi kerja; (b) memberikan fleksibilitas waktu untuk pelaksanaan ibadah wajib seperti shalat berjamaah tanpa mengganggu kontinuitas pelayanan; (c) menyediakan ruang khusus untuk pegawai perempuan yang berhijab dan memerlukan privasi; (d) mendukung kegiatan keagamaan seperti peringatan hari besar Islam, pesantren kilat Ramadhan, dan ibadah haji/umroh bagi pegawai; dan (e) mengadopsi kebijakan faith-friendly yang menghormati keberagaman praktik keagamaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

#### 6. Program Pengembangan Inovasi dan Adaptasi teknologi

Mengingat nilai perilaku inovatif dan adaptif yang relatif rendah meskipun masih tinggi, manajemen perlu secara aktif mendorong inovasi melalui: (a) penciptaan innovation hub atau unit khusus yang fokus pada pengembangan ide-ide inovasi dari pegawai; (b) forum-forum inovasi berkala di mana pegawai dapat mengusulkan ide-ide

perbaiki proses kerja; (c) program reward untuk inovasi yang berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif; (d) pelatihan tentang design thinking, creative problem solving, dan agile methodology; (e) pemberian ruang dan waktu khusus untuk eksperimen dan pilot project; (f) kolaborasi dengan stakeholder eksternal seperti universitas, lembaga riset, dan sektor swasta untuk *co-creation*; dan (g) pengembangan innovation leadership skills bagi supervisor dan manajer agar mereka dapat menjadi *champion* dan *enabler* bagi inovasi.

#### 7. Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja yang Komprehensif

Untuk mempertahankan kinerja SDM yang sudah tinggi, manajemen perlu: (a) mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang mengukur tidak hanya kinerja tugas tetapi juga kinerja kontekstual, kinerja berorientasi layanan, dan perilaku inovatif; (b) melakukan review kinerja secara berkala dengan feedback konstruktif; (c) mengidentifikasi pegawai high-performer untuk program fast-track leadership development; (d) menyediakan *coaching* dan *counseling* bagi pegawai yang mengalami penurunan kinerja; dan (e) mengintegrasikan aspek religiusitas dan etos kerja Islami dalam kriteria penilaian kinerja sebagai bagian dari komponen perilaku kerja.

#### 8. Manajemen Stress dan program Kesejahteraan Karyawan

Untuk memanfaatkan religiusitas sebagai mekanisme *coping* yang efektif, manajemen perlu: (a) mengembangkan program *employee assistance program* (EAP) yang mengintegrasikan pendekatan *spiritual*

*counseling*; (b) menyediakan konseling profesional bagi pegawai yang menghadapi stres kerja atau masalah personal; (c) melaksanakan program *work-life balance* seperti *flexible working arrangement* dan *family-friendly policies*; (d) mengadakan kegiatan olahraga dan rekreasi bersama untuk memperkuat kebersamaan; dan (e) *monitoring workload* secara reguler untuk menghindari *burnout*.

Implementasi rekomendasi-rekomendasi manajerial tersebut diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, serta berkontribusi pada pencapaian visi institusi Bea dan Cukai sebagai organisasi yang modern, profesional, dan terpercaya dalam mengamankan penerimaan negara dan memfasilitasi perdagangan internasional.

### **5.3. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam lingkup sektor publik dan organisasi di negara-negara dengan budaya religius yang kuat:

1. Pengembangan Model Sekuensial Etos Kerja Islami-Religiusitas-Kinerja SDM

Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan mengembangkan dan memvalidasi model sekuensial yang mengintegrasikan tiga konstruk: Etos Kerja Islami, Religiusitas, dan Kinerja SDM. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang cenderung mengeksplorasi pengaruh religiusitas terhadap perilaku kerja secara langsung, penelitian

ini mengisi gap dengan memposisikan Etos Kerja Islami sebagai anteseden yang dapat memperkuat Religiusitas karyawan. Model ini menunjukkan bahwa hubungan antara etos kerja Islami dan religiusitas bersifat dialektis dan saling memperkuat, di mana penerapan nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja profesional tidak hanya dipengaruhi oleh religiusitas tetapi juga dapat memperdalam religiusitas karyawan melalui mekanisme internalisasi, spiritualitas tempat kerja, penguatan motivasi pelayanan publik, komitmen organisasi, dan pembelajaran sosial.

## 2. Kontekstualisasi Teori Etos Kerja dalam Setting Islam dan Sektro Publik

Penelitian ini memperkaya teori etos kerja dengan mengkontekstualisasikannya pada perspektif Islam dan aplikasinya di sektor publik Indonesia. Sementara literatur etos kerja umumnya didominasi oleh perspektif Barat seperti Protestant Work Ethic (Weber, 1905), penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa etos kerja Islami yang mencakup dedikasi kerja sebagai ibadah, komitmen terhadap ihsam (keunggulan), kejujuran dan amanah, serta orientasi pada masalah merupakan konstruk yang valid, reliabel, dan memiliki relevansi tinggi dalam konteks organisasi Muslim-majority. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami dapat mengalami sinergi dengan etos pelayanan publik (Public Service Ethos) yang menekankan integrity, accountability, dan public interest,

sehingga memperkuat konstruk Public Service Motivation (PSM) dalam sektor publik Indonesia.

### 3. Elaborasi Dimensionalitas Religiusitas dalam Setting Organisasi

Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang religiusitas dalam konteks organisasi dengan mengoperasionalkan empat dimensi: religiusitas intrinsik (keyakinan internal dan motivasi spiritual), religiusitas praktis/ritualistik (pelaksanaan ritual keagamaan), religiusitas ideologis (pemahaman dan pengetahuan ajaran agama), dan religiusitas konsekuensial (penerapan nilai agama dalam perilaku sehari-hari). Temuan bahwa religiusitas praktis/ritualistik dan konsekuensial memiliki nilai tertinggi, sementara religiusitas intrinsik relatif lebih rendah meskipun masih tinggi, memberikan insight penting bahwa religiusitas dalam organisasi tidak hanya manifestasi ritual tetapi juga behavioral yang berdampak pada kualitas pelayanan publik.

### 4. Pengayaan Teori Kinerja SDM dengan perspektif Religiusitas

Penelitian ini memperkaya literatur mengenai determinan kinerja SDM di sektor publik dengan memasukkan religiusitas sebagai prediktor signifikan. Temuan bahwa religiusitas mempengaruhi berbagai dimensi kinerja—*task performance*, *contextual performance*, *service-oriented performance*, dan perilaku *inovatif-adaptif* memberikan dukungan empiris terhadap perspektif holistik dalam manajemen SDM yang tidak hanya fokus pada kompetensi teknis dan sistem HRM tetapi juga aspek

spiritual dan nilai-nilai personal karyawan. Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa religiusitas dapat berfungsi sebagai boundary condition yang memperkuat hubungan antara praktik HRM dan kinerja, terutama dalam konteks sistem HRM yang tidak selalu optimal.

5. Kontribusi terhadap Teori Spiritualitas Tempat Kerja (Workplace Spirituality)

Penelitian ini memberikan kontribusi pada teori spiritualitas tempat kerja dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mengintegrasikan etos kerja Islami menciptakan iklim spiritual yang kondusif bagi pengembangan religiusitas dan peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung perspektif bahwa spiritualitas tempat kerja bukan hanya konsep individual tetapi juga konstruk organisasional yang dapat dikelola melalui kebijakan, praktik, dan budaya organisasi. Dalam konteks sektor publik, penelitian ini menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan work engagement, yang kemudian meningkatkan kinerja berorientasi layanan dan organizational citizenship behavior.

6. Pengembangan Teori Motivasi dalam konteks Religius

Penelitian ini berkontribusi pada teori motivasi dengan menunjukkan bahwa religiusitas merupakan sumber motivasi intrinsik yang kuat dalam konteks pelayanan publik. Temuan bahwa religiusitas meningkatkan Public Service Motivation (PSM) memberikan perspektif baru bahwa motivasi untuk melayani kepentingan publik tidak hanya

berasal dari nilai-nilai sekuler seperti compassion dan self-sacrifice, tetapi juga dari keyakinan religius bahwa melayani masyarakat adalah bentuk pengabdian kepada Tuhan. Ini membuka ruang untuk pengembangan teori PSM yang lebih inklusif dan kontekstual dalam setting negara-negara dengan budaya religius kuat.

#### 7. Validasi Cross-Cultural Applicability Teori HRM

Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya kontekstualisasi teori dan praktik HRM sesuai dengan nilai-nilai sosial-budaya lokal. Temuan bahwa pendekatan berbasis religiusitas dan etos kerja Islami efektif dalam meningkatkan kinerja SDM di Indonesia menantang asumsi universalitas praktik HRM berbasis Barat dan mendukung perspektif cross-cultural HRM yang menekankan pentingnya *cultural fit*. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi HRM yang mengakomodasi dan mengintegrasikan nilai-nilai religius dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi, *engagement*, dan kinerja karyawan dibandingkan pendekatan yang sepenuhnya sekuler.

#### 8. Pengembangan Methodological Approach dalam Penelitian Religiusitas-Kinerja

Dari perspektif metodologis, penelitian ini berkontribusi dengan menggunakan pendekatan PLS-SEM untuk menguji model sekuensial yang kompleks dengan multiple mediator. Penggunaan metode ini memungkinkan analisis hubungan kausal yang lebih robust dan identifikasi mekanisme pengaruh yang lebih detail. Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pengembangan instrumen

pengukuran yang kontekstual dan valid untuk konstruk-konstruk seperti etos kerja Islami dan religiusitas dalam setting organisasi.

Kontribusi-kontribusi teoritis di atas membuka peluang bagi penelitian-penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi lebih dalam hubungan antara spiritualitas, nilai-nilai religius, dan kinerja organisasi dalam berbagai konteks, serta mengembangkan teori dan praktik manajemen SDM yang lebih holistik, kontekstual, dan efektif.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur ilmiah, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan menjadi perhatian dalam interpretasi hasil penelitian:

1. Keterbatasan Generalisabilitas Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada satu organisasi yaitu KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dengan jumlah sampel 88 responden dari populasi 202 pegawai. Meskipun ukuran sampel ini memadai secara statistik berdasarkan rumus Slovin, generalisabilitas hasil penelitian terbatas pada konteks organisasi tersebut. Karakteristik khusus KPPBC sebagai organisasi law enforcement dan pelayanan publik dengan budaya organisasi, sistem HRM, dan konteks operasional yang spesifik, membuat hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasi secara langsung ke organisasi sektor publik lainnya yang memiliki karakteristik berbeda seperti rumah sakit, sekolah, atau pemerintahan daerah, apalagi ke sektor

swasta. Oleh karena itu, diperlukan kehati-hatian dalam menerapkan temuan dan rekomendasi penelitian ini ke konteks organisasi lain.

## 2. Keterbatasan Desain *Cross-Sectional*

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Desain ini memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika perubahan variabel-variabel penelitian dari waktu ke waktu dan tidak dapat sepenuhnya membuktikan hubungan kausalitas. Meskipun analisis PLS-SEM dapat mengidentifikasi hubungan struktural antar variabel, desain *cross-sectional* tidak memungkinkan observasi terhadap bagaimana perubahan dalam Etos Kerja Islami dari waktu ke waktu mempengaruhi perubahan dalam Religiusitas dan selanjutnya Kinerja SDM. Penelitian longitudinal akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika hubungan kausal antar variabel dan mengkonfirmasi stabilitas model dalam jangka waktu yang lebih panjang.

## 3. Keterbatasan Cakupan Variabel

Penelitian ini fokus pada tiga variabel utama: Etos Kerja Islami, Religiusitas, dan Kinerja SDM. Meskipun model penelitian memiliki daya prediksi yang baik dengan R-Square 0,787 untuk Kinerja SDM, masih terdapat 21,3% variasi yang dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Beberapa variabel penting yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini antara lain: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi pegawai, sistem HRM, motivasi kerja, kepuasan kerja, work-

life balance, dan faktor-faktor kontekstual lainnya yang mungkin mempengaruhi hubungan antar variabel. Pengabaian variabel-variabel ini membatasi pemahaman yang lebih komprehensif tentang kompleksitas determinan kinerja SDM di sektor publik.

#### 4. Keterbatasan Konteks Religius yang Homogen

Penelitian ini dilakukan dalam lingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang berlokasi di Indonesia dengan mayoritas penduduk dan pegawai beragama Islam. Homogenitas religius ini membatasi kemampuan penelitian untuk mengeksplorasi variasi dalam religiusitas lintas agama dan dampaknya terhadap kinerja. Temuan penelitian mungkin berbeda jika dilakukan di organisasi dengan komposisi keberagaman religius yang lebih tinggi, atau di negara dengan konteks budaya religius yang berbeda. Penelitian comparative lintas agama atau lintas negara akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang universalitas versus kontekstualitas pengaruh religiusitas terhadap kinerja.

#### 5. Keterbatasan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu yang relatif terbatas sebagai bagian dari program studi magister. Keterbatasan waktu ini membatasi kemampuan peneliti untuk melakukan studi pilot yang lebih ekstensif, pengumpulan data longitudinal, triangulasi metode yang lebih komprehensif, atau eksplorasi mendalam melalui studi kasus kualitatif. Waktu yang lebih panjang akan memungkinkan penelitian yang lebih komprehensif dan mendalam.

Pengakuan atas keterbatasan-keterbatasan di atas tidak mengurangi validitas dan kontribusi temuan penelitian ini, tetapi memberikan konteks penting untuk interpretasi hasil dan memberikan arahan bagi penelitian-penelitian mendatang untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan tersebut.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan temuan penelitian dan keterbatasan yang telah diidentifikasi, beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan untuk memperluas dan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara etos kerja Islami, religiusitas, dan kinerja SDM adalah sebagai berikut:

1. Studi Longitudinal untuk Mengkonfirmasi Kausalitas

Penelitian mendatang perlu menggunakan desain longitudinal dengan multiple time points untuk mengkonfirmasi hubungan kausal yang diusulkan dalam model penelitian ini. Studi panel yang mengukur variabel-variabel pada beberapa titik waktu (misalnya, setiap 6 bulan selama 2-3 tahun) akan memungkinkan analisis perubahan dalam Etos Kerja Islami, Religiusitas, dan Kinerja SDM dari waktu ke waktu, serta mengidentifikasi lag effects dan reciprocal relationships. Desain ini juga akan membantu memahami sustainability dari intervensi-intervensi yang berbasis pada penguatan etos kerja Islami dan religiusitas.

2. Studi Komparatif Lintas Organisasi Sektor Publik

Penelitian mendatang perlu melakukan studi komparatif yang melibatkan berbagai jenis organisasi sektor publik seperti rumah sakit, sekolah, pemerintahan daerah, kepolisian, dan instansi lainnya untuk menguji

generalisabilitas model penelitian. Studi komparatif ini akan membantu mengidentifikasi boundary conditions dan contingency factors yang mempengaruhi kekuatan hubungan antar variabel dalam konteks organisasi yang berbeda. Analisis multi-group comparison dapat mengidentifikasi apakah mekanisme pengaruh berbeda signifikan antar jenis organisasi.

### 3. Studi Komparatif Lintas Agama dan Lintas Negara

Untuk memahami universalitas versus kontekstualitas pengaruh religiusitas terhadap kinerja, penelitian mendatang perlu melakukan studi komparatif lintas agama (misalnya, membandingkan pegawai Muslim, Kristen, Hindu, Buddha) dan lintas negara dengan konteks budaya religius yang berbeda (misalnya, Indonesia, Malaysia, India, Pakistan, Turki, Arab Saudi). Studi ini akan mengidentifikasi aspek-aspek religiusitas yang universal dalam pengaruhnya terhadap kinerja versus aspek-aspek yang spesifik kontekstual. Penelitian *comparative* juga dapat mengeksplorasi konsep work ethic dari perspektif agama-agama lain seperti *Christian Work Ethic*, *Hindu Work Ethic*, atau *Buddhist Work Ethic*.

### 4. Analisis Efek Moderasi dan Mediasi yang Lebih Kompleks

Penelitian mendatang perlu menguji berbagai efek moderasi dan mediasi yang diusulkan dalam kerangka teoritis tetapi belum diuji secara empiris dalam penelitian ini. Beberapa hipotesis moderasi yang dapat diuji antara lain: (a) dukungan supervisor memoderasi hubungan antara etos kerja Islami dan religiusitas; (b) kekuatan iklim spiritual organisasi memoderasi

hubungan antara religiusitas dan kinerja SDM; (c) kualitas sistem HRM memoderasi hubungan antara religiusitas dan kinerja SDM; dan (d) karakteristik individual seperti tingkat religiusitas awal atau personal characteristics lainnya memoderasi hubungan dalam model. Penelitian juga dapat mengeksplorasi mekanisme mediasi yang lebih kompleks seperti serial mediation atau parallel mediation yang melibatkan variabel-variabel seperti *work engagement*, *organizational commitment*, *job satisfaction*, atau *psychological well-being*.

#### 5. Eksplorasi Variabel-Variabel Anteseden Etos Kerja Islami

Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan dan penguatan etos kerja Islami dalam organisasi. Beberapa variabel anteseden yang dapat diteliti antara lain: kepemimpinan transformasional dan *ethical leadership*, budaya organisasi, praktik HRM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem reward, dan *career development*, serta faktor-faktor individual seperti pendidikan agama, pengalaman spiritual, dan sosialisasi nilai-nilai keluarga. Pemahaman tentang anteseden ini akan memberikan insight praktis tentang bagaimana organisasi dapat secara proaktif membangun etos kerja Islami yang kuat.

#### 6. Pengembangan dan Validasi Intervensi Berbasis Religiusitas

Penelitian mendatang perlu mengembangkan dan menguji efektivitas intervensi-intervensi spesifik yang dirancang untuk meningkatkan etos kerja Islami dan religiusitas dalam organisasi. Desain *quasi-experimental*

atau *randomized controlled trial* dapat digunakan untuk mengevaluasi dampak intervensi seperti: program pembinaan rohani, spiritual leadership training, *ethical decision-making workshop*, atau *integrative HRM practices* yang mengakomodasi nilai-nilai religius. Penelitian intervensi ini akan memberikan bukti empiris tentang best practices dan implementation strategies yang efektif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abualigah, A., Davies, J., & Harrington, S. (2021). Religiosity and work engagement: Workload as a moderator. *Stress and Health*, 37(5), 862–870. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.3042>
- Abuligah, A., Darwish, T. K., Davies, J., Haq, M., & Ahmad, S. Z. (2023). Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: Evidence from a Middle Eastern emerging market. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2022-0394>
- Achievers. (2024). *Top 20 HR challenges in 2024 and how to solve them*. Attracting and Retaining Talent. <https://www.achievers.com/blog/hr-challenges/>
- Adhikari, N. P., & Budhathoki, J. K. (2024). Organizational Ethos: Impact on Work Performance of Employees. *COGNITION: A Peer Reviewed Transdisciplinary Research Journal*, 6(2392), 65–74.
- Al-Swidi, A. K., Al-Hakimi, M. A., & Al-Hattami, H. M. (2024). Fostering environmental preservation: exploring the synergy of green human resource management and corporate environmental ethics. *The Bottom Line*, 37(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/BL-06-2023-0191>
- Ali, A. (2010). Scaling an Islamic Work Ethic Scaling an Islamic Work Ethic. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 575–583. <https://dx.doi.org/10.1080/00224545.1988.9922911> PLEASE
- 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>
- Amin, M. R., Kim, I., & Lee, S. (2021). Local religiosity , workplace safety , and firm value Local Religiosity , Workplace Safety , and Firm Value. *Journal of Corporate Finance*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102093%0A>
- Assanti, S. (2025). Configuring high-performance work systems in public administration: a set-theoretic approach to explain organizational performance in swiss municipalities. *Frontiers in Political Science*, 7, 1–15.
- Babar, S., Obaid, A., Sanders, K., & Tariq, H. (2022). Performance appraisal quality and employee performance: the boundary conditions of human resource strength and religiosity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 788–813. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1744-7941.12327>
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (13th ed.). Cengage Learning.
- Bal, Y., & Kökalan, Ö. (2021). The Moderating Effect of Religiosity on the

- Relationship Between Burnout and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.750493>
- Balgies, S., & Suwitho, M. (2022). Spiritual leadership in improving managers' performance. *International Journal of Business and Globalisation*, 30(3–4), 555–566. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2022.123637>
- 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>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4324/9780429469237>
- 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>
- Eriksson, E., Williams, S., Hellström, A., & Eriksson, E. (2023). Public Money & Management Dis / value in co-production , co-design and co- innovation for individuals , groups and society and society. *Public Modey & Management*, 43(1), 954–962. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2108248>
- Fayard, A., Stigliani, I., & Bechky, B. (2017). How Nascent Occupations Construct a Mandate: The Case of Service Designers ' Ethos. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 720–753. <https://doi.org/10.1177/0001839216665805>
- Forbes. (2024). *The Top Ten HR Trends That Matter Most In 2024*. Leadership. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2024/01/04/the-top-ten-hr-trends-that-matter-most-in-2024/>
- Ghaleb, M. M. S., & Alshiha, F. A. (2023). Effects of Religiosity and Perceived Social Support on Career Success: Examining Moderating Role of Islamic Workplace Spirituality. *European Journal for Philosophy of Religion*, 15(4), 280–303. <https://doi.org/10.24204/ejpr.2023.4292>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548>
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (Sixth Edition)* (Eighth Edi). Cengage Learning EMEA. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Haq, I. U., De Clercq, D., Azeem, M. U., & Suhail, A. (2020). The Interactive

Effect of Religiosity and Perceived Organizational Adversity on Change-Oriented Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 161–175. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4076-y>

Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical Leadership: Review, Synthesis and Directions for Future. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 183, Issue 2). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6>

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>

Heubeck, T. (2024). Untangling the Paradoxical Relationship Between Religion and Business: A Systematic Literature Review of Chief Executive Officer (CEO) Religiosity Research. *Journal of Business Ethics*, 195(1), 191–214. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05688-x>

Houston, D. J., & Freeman, P. K. (2025). Religiosity and work motives among public sector employees. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(3), 263–285. <https://doi.org/10.1080/23276665.2024.2396299>

Jameel, A., Guo, W., Hussain, A., & Kanwel, S. (2025). Enhancing innovative work behavior through transformational leadership in tourism and hospitality employees: the mediating role of intrinsic motivation and employee creativity. *BMC Psychology*, 13, 1–12.

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>

Jurek, K., Niewiadomska, I., & Szot, L. (2023). Turning to religion as a mediator of the relationship between hopelessness and job satisfaction during the COVID-19 pandemic among individuals representing the uniformed services or working in professions of public trust in Poland. *PLOS ONE*, 18(2), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291196>

Kinder, T., Stenvall, J., Koskimies, E., Webb, H., & Janenova, S. (2023). Local public services and the ethical deployment of artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101865. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101865>

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>

Kumar, N., & Rose, R. C. (2010). Examining the link between Islamic work ethic

and innovation capability. *Journal of Management Development*, 29(1), 79–93. <https://doi.org/10.1108/02621711011009081>

Luu, T. T. (2024). Fostering public sector employees' citizen-oriented boundary-spanning behaviors through human resource flexibility and employee perceptions of normative public values. *Personnel Review*, 53(8), 2087–2108. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0078>

Lysova, E. I., Tosti, J., Christopher, K., Luke, M., Catherine, F., & Mcghee, P. (2023). Ethics and the Future of Meaningful Work: Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 713–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05345-9>

Mukhlis, H., Ibrahim, S., Linh, H. V., Hani, I. R., & Adhnan, S. (2022). Religious capital and job engagement among Malaysian Muslim nurses during the COVID-19 pandemic. *HTS Theologies Studies/Theological Studies*, 78(1), 1–6.

Muthuswamy, V. V., & Umarani, M. (2023). The Influence of Religious Belief, Islamic Work Ethics and Islamic Leadership on Performance: Exploring Mediating Role of Employee Engagement. In *European Journal for Philosophy of Religion* (Vol. 15, Issue 3, pp. 216–238). <https://doi.org/10.24204/EJPR.2023.4253>

Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Silva, W. V. da, Silva, D. J. C. da, Castro, B. L. G. de, Kuhn, N., Camargo, M. E., & Veiga, C. P. da. (2024). The influence of spirituality in the relationship between religiosity and work engagement: a perspective on social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 20(10), 1909–1934. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2024-0043>

Ongaro, E., & Tantardini, M. (2024). Religion , spirituality , faith and public administration: A literature review and outlook. *Public Policy and Administration*, 39(4), 531–555. <https://doi.org/10.1177/09520767221146866>

Oracle. (2024). *Top 10 Challenges Strategic CHROs Face in 2024*. Tech Content Strategies. <https://www.oracle.com/id/human-capital-management/chro-challenges/>

Osman-gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>

Park, L. S., & Martinez, L. R. (2022). Fifty shades of pray : Faith diversity management approaches impact employee satisfaction , support perceptions , and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 1103–1120. <https://doi.org/10.1002/job.2626>

- Remunance. (2024). *What Are the Top 6 HR Challenges in 2024*. Blogs. <https://remunance.com/blog/what-are-the-top-6-hr-challenges-in-2024/>
- Runić-Ristić, M., Savić Tot, T., Ljepava, N., & Tot, V. (2024). Work ethic, cultural impact and perceived performance – innovative insights from three countries. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 17(4), 789–810. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2023-0203>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A skill-Building Approach* (Seventh). Wiley. <https://www.perlego.com/book/1485150/research-methods-for-business-a-skill-building-approach-pdf> (Original work published 2020)
- Shand, R., Parker, S., Liddle, J., Spolander, G., Warwick, L., Shand, R., Parker, S., Liddle, J., Spolander, G., Warwick, L., & Liddle, J. (2023). After the applause : understanding public management and public service ethos in the fight against Covid - 19. *Public Management Review*, 25(8), 1475–1497. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2026690>
- 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>
- Sun, H., Mulindwa Bahizire, G., Bernard Pea-Assounga, J. B., & Chen, T. (2024). Enhancing Employee Green Performance through Green Training: The Mediating Influence of Organizational Green Culture and Work Ethic in the Mining Sector. *Journal of Cleaner Production*, 449, 141105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141105>
- Syahir, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z., & Rahman, M. Z. A. (2025). Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well - Being : A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 64(5), 3313–3345. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Tessema, D. A., Brunninge, O., & Cestino, J. (2025). Transmission of entrepreneurial values in enterprising families: a systematic literature review. *Journal of Family Business Management*, 15(4), 1112–1156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2024-0132>
- Witesman, E. M., Walters, L., & Christensen, R. K. (2024). Creating a public service topology: Mapping public service motivation, public service ethos,

and public service values. *Public Administration*, 102(2), 540–579.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12939>

Yousef, D. A. (2000). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control , role conflict and role ambiguity A study in an Islamic country setting. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4).  
<https://doi.org/10.1108/02683940010330966>

