

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS OTONOMI  
KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF  
DUKUNGAN SUPERVISI**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :**  
**Etdi Satria Wicaksana**  
**NIM. 20402300038**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**SEMARANG**  
**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

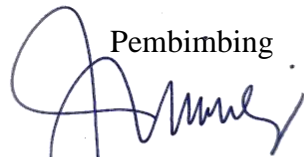
**TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS OTONOMI  
KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF  
DUKUNGAN SUPERVISI**

**Disusun Oleh :  
Etdi Satria Wicaksana  
NIM. 20402300038**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Agustus 2024

Pembimbing  


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,M.Si  
NIK 210492029

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS OTONOMI  
KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF  
DUKUNGAN SUPERVISI**

**Disusun Oleh:**

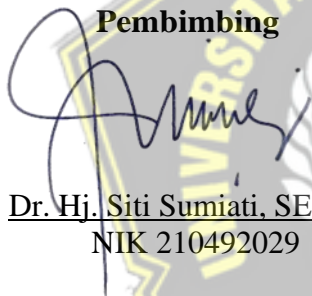
**Etdi Satria Wicaksana**

**NIM. 20402300038**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 9 November 2024

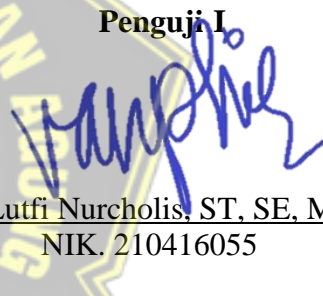
**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si  
NIK 210492029

**Penguji I**



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

**Penguji II**



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 9 November 2024

**Ketua Program Pascasarjana**



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

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

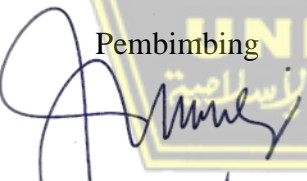
Nama : ETDI SATRIA WICAKSANA  
NIM : 20402300038  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Berbasis Otonomi Kerja dan Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Dukungan Supervisi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 9 November 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

  
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,M.Si

NIK 210492029

  
Etdi Satria Wicaksana

NIM 20402300038

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama	: ETDI SATRIA WICAKSANA
NIM	: 20402300038
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

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

**“PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS OTONOMI KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF DUKUNGAN SUPERVISI”**

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

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

Semarang, 2 Desember 2024  
Yang menyatakan



(Etdi Satria Wicaksana)

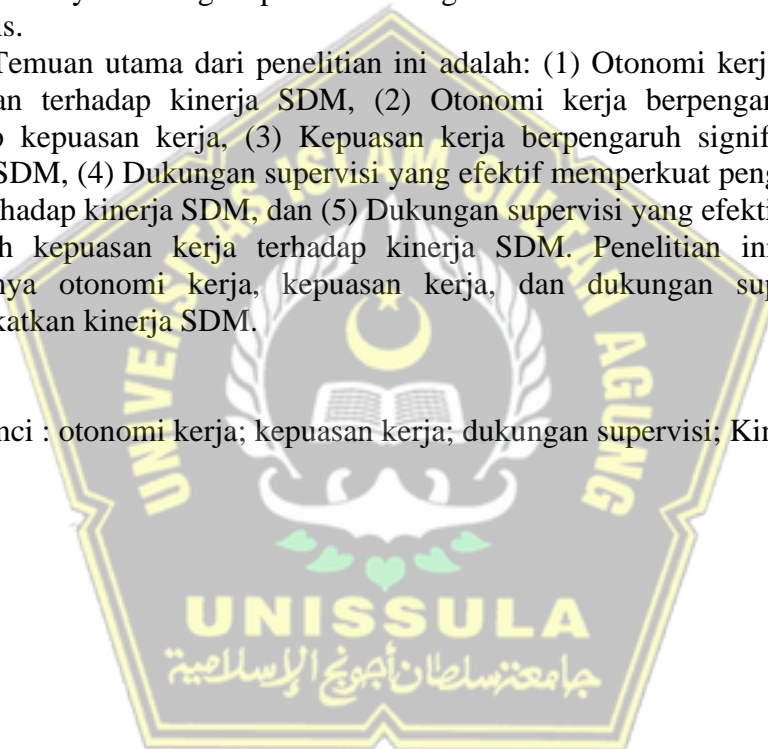
\*Coret yang tidak perlu

## Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori asosiatif untuk menyelidiki bagaimana peningkatan kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dapat dicapai melalui otonomi kerja dan kepuasan kerja dengan dukungan supervisi sebagai variabel pemoderasi. Populasi penelitian terdiri dari 203 karyawan, dan sampel diambil secara sensus. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji diterima, dengan indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis.

Temuan utama dari penelitian ini adalah: (1) Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, (2) Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, (4) Dukungan supervisi yang efektif memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM, dan (5) Dukungan supervisi yang efektif memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menegaskan pentingnya otonomi kerja, kepuasan kerja, dan dukungan supervisi dalam meningkatkan kinerja SDM.

Kata kunci : otonomi kerja; kepuasan kerja; dukungan supervisi; Kinerja SDM

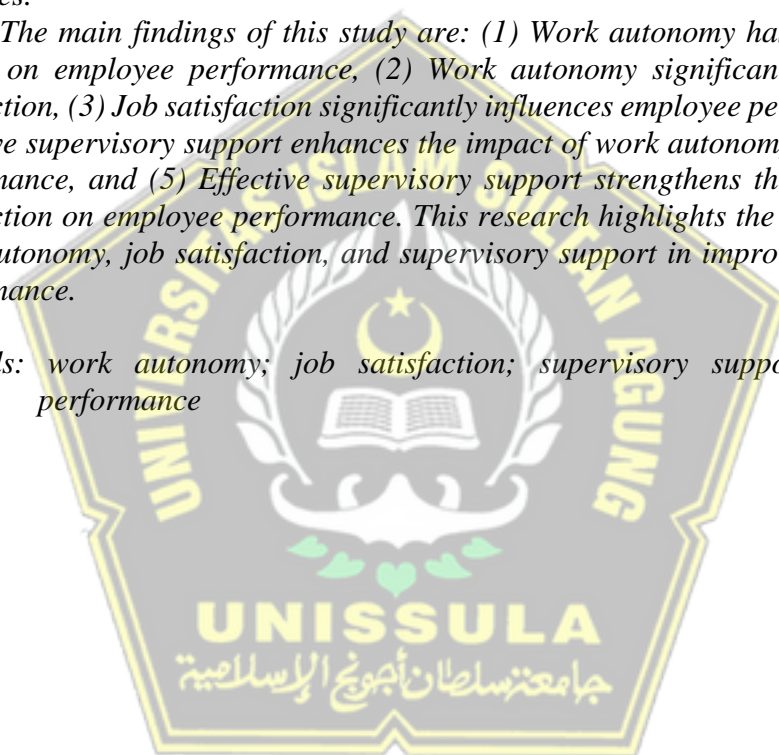


## Abstract

*This study uses an explanatory associative method to investigate how improving employee performance at the Madya Customs and Excise Office Type A Semarang can be achieved through work autonomy and job satisfaction, with supervisory support as a moderating variable. The study population consists of 203 employees, with a sample taken via census. Primary data was collected using a Likert-scale questionnaire ranging from 1 to 5 and analyzed using Partial Least Squares (PLS) methodology. The results indicate that all tested hypotheses are accepted, showing positive and significant relationships among the analyzed variables.*

*The main findings of this study are: (1) Work autonomy has a significant impact on employee performance, (2) Work autonomy significantly affects job satisfaction, (3) Job satisfaction significantly influences employee performance, (4) Effective supervisory support enhances the impact of work autonomy on employee performance, and (5) Effective supervisory support strengthens the effect of job satisfaction on employee performance. This research highlights the importance of work autonomy, job satisfaction, and supervisory support in improving employee performance.*

*Keywords: work autonomy; job satisfaction; supervisory support; employee performance*





## Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM Berbasis Otonomi Kerja dan Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Dukungan Supervisi “.

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

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si. selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian Tesis ini.
4. Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM dan Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif penulisan Tesis ini.
5. Kedua Orang Tua, Ibunda tercinta Sunanik dan Bapak Sriyanta, terima kasih atas doa dan dukungannya, baik moril maupun spirituil. Terima kasih atas kasih sayang yang selama ini.
6. Istri tercinta Indira Salsabilla Ayuwibowo yang selalu mendukung penulis dalam berproses bersama, meng-*encourage* untuk selalu menjadi lebih baik dari sebelumnya, terima kasih pula atas kasih sayang yang senantiasa diberikan.
7. Mama Eny Handayani dan Dek Adinda Putri Sarah Wibowo kesayangan atas kebaikan *support* dan motivasi dalam menyelesaikan Tesis ini. Ayo Dek Dinda tetap semangat juga skripsinya, 2024 wisuda!

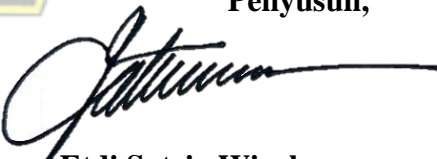


8. Kepala Kantor KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto, Kepala Seksi Penindakan dan Penyidikan Bapak Tristan Soekmono, dan segenap Pejabat Pengawas, Pemeriksa Bea dan Cukai, serta seluruh pegawai Bea Cukai Semarang atas motivasi dan bantuannya sebagai responden dalam penyelesaian tugas akhir ini.
9. Rekan-rekan Kelas 78H MM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi Pasca Sarjana ini.
10. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
11. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

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

Semarang, 9 November 2024

Penyusun,

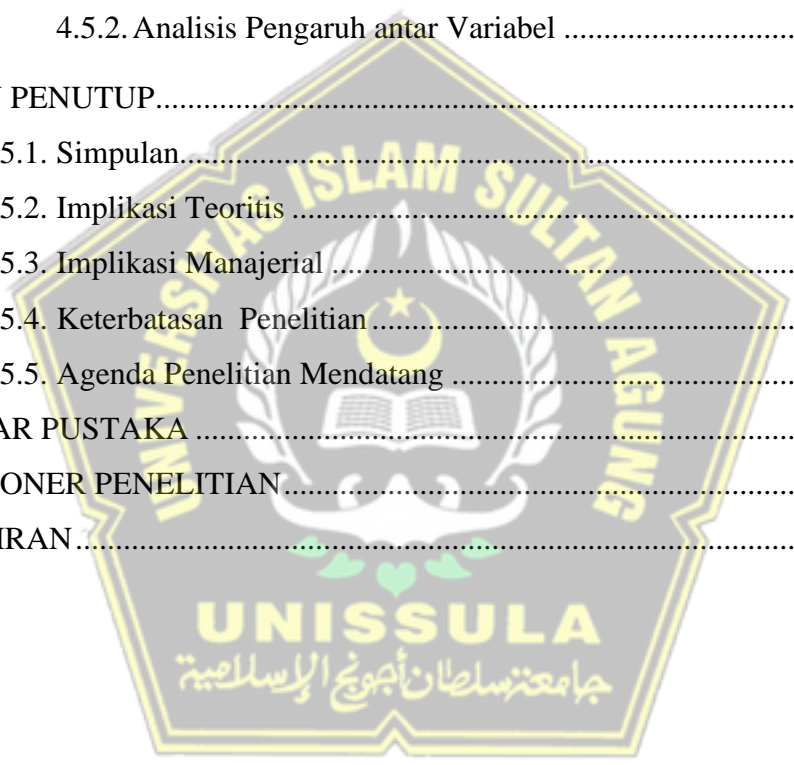


Etdi Satria Wicaksana

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
Abstrak .....	vi
Abstract .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kinerja SDM .....	9
2.2 Otonomi Kerja.....	10
2.3 Kepuasan Kerja .....	12
2.4. <i>Supervisory Support</i> .....	15
2.5. Model Empirik Penelitian .....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Populasi dan Sampel .....	18
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	19
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	19
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	20
3.6 Metode Analisis Data .....	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	32
4.1. Deskripsi Responden.....	32
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	35

4.3. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	37
4.3.1. <i>Convergent Validity</i> .....	38
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	41
4.3.3. Uji Reliabilitas .....	44
4.4. Pengujian <i>Goodness of Fit</i> .....	47
4.5. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	49
4.5.1. Uji Multikolinieritas .....	50
4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel .....	51
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	63
5.1. Simpulan.....	63
5.2. Implikasi Teoritis .....	65
5.3. Implikasi Manajerial .....	66
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	67
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	70
<b>KUESIONER PENELITIAN</b> .....	75
<b>LAMPIRAN</b> .....	83



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Karyawan dianggap sebagai elemen kunci dalam setiap organisasi, tetapi hanya mereka yang memenuhi kewajiban mereka yang memberikan nilai tambah. sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan (Gabcanova, 2012; Székely & Knirsch, 2005). Kinerja karyawan, yang merupakan refleksi dari bagaimana sumber daya digunakan, memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mendukung karyawan dengan kinerja rendah dalam meningkatkan kinerja mereka melalui berbagai strategi (Hayati & Nurani, 2021).

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang berada dalam naungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) memiliki tugas dan fungsi-fungsinya yang harus dilaksanakan secara efektif. pemberian autonomi kerja kepada karyawan dapat menjadi kunci penting dalam mengoptimalkan operasional, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengangkat kualitas layanan kepada masyarakat (Ahmed et al., 2020). Otonomi memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab tetapi juga memacu inovasi dalam menyelesaikan masalah yang unik dan kompleks yang sering dihadapi dalam

lingkup bea dan cukai (Cai et al., 2018). Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, yang secara langsung berdampak pada moral dan motivasi kerja (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021). Efisiensi operasional ditingkatkan melalui pengaturan jadwal dan metode kerja yang lebih fleksibel, mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Jungert et al., 2013).

Lebih lanjut, otonomi memfasilitasi adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi kondisi yang berubah cepat, memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan cepat dan tepat tanpa harus selalu menunggu instruksi dari atas (Msuya & Anitha Bommagowni Kumar, 2022). Otonomi kerja bukan hanya meningkatkan efektivitas dalam pengawasan dan pelayanan, tetapi juga menegaskan komitmen kantor terhadap kepatuhan dan pengawasan berkualitas (Ahmed et al., 2020). Autonomi juga berperan dalam memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi, mengurangi turnover, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkompeten (Msuya & Anitha Bommagowni Kumar, 2022). Melalui kolaborasi dan komunikasi yang ditingkatkan antar karyawan dan departemen, sinergi internal diperkuat, memungkinkan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang untuk beroperasi lebih harmonis dan efektif.

Dengan otonomi kerja, SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dapat mengatur proses perdagangan internasional dengan lebih mandiri, mempercepat penyelesaian dokumen impor dan ekspor, serta meningkatkan efisiensi alur barang di pelabuhan. Selain itu, otonomi kerja memungkinkan petugas untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam

melindungi industri dalam negeri dari persaingan yang tidak sehat dan praktik perdagangan ilegal. Mereka dapat lebih fleksibel dalam melaksanakan pemeriksaan dan penyelidikan untuk menjamin kepatuhan dan keadilan dalam perdagangan internasional.

Selanjutnya, dalam melindungi masyarakat dari masuknya barang-barang berbahaya, otonomi kerja memberikan keleluasaan kepada petugas untuk mengatur inspeksi dan pengawasan di pelabuhan dan bandara secara lebih mandiri. Terakhir, dalam hal pemungutan pendapatan dari bea masuk, bea keluar, dan cukai, otonomi kerja memungkinkan petugas DJBC untuk mengatur proses pemungutan secara lebih efisien dan transparan, serta menyesuaikan strategi pengumpulan pendapatan sesuai dengan kondisi pasar dan kebijakan pemerintah yang berlaku. Dengan demikian, pemberian otonomi kerja kepada petugas DJBC tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, tetapi juga memastikan responsivitas terhadap permintaan pelaku usaha dan kebutuhan masyarakat, serta optimalisasi penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai.

Beberapa studi, termasuk oleh (Brunelle & Fortin, 2021; De Clercq & Brieger, 2022) telah menunjukkan bahwa tingkat otonomi yang tinggi dalam pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. (Jabagi et al., 2019) menekankan bahwa dukungan untuk otonomi karyawan meliputi pengakuan manajer terhadap perspektif karyawan, penyediaan pilihan, dan pemberian alasan ketika meminta karyawan untuk melakukan tindakan tertentu.

Otonomi di tempat kerja dianggap sebagai faktor struktural yang meningkatkan pemberdayaan individu dan perasaan subjektif karyawan akan



kebebasan, mengurangi kebutuhan akan pengawasan dan meningkatkan wewenang dalam pekerjaan mereka (Msuya & Anitha Bommagowni Kumar, 2022). Otonomi kerja juga berkaitan erat dengan persepsi karyawan tentang tanggung jawab mereka, yang merupakan indikator kuat dari motivasi intrinsik mereka (Deusdedit et al., 2022).

Studi yang dilakukan oleh (Harwita & Ade Irma Suryani, 2019) berhasil mengidentifikasi adanya korelasi positif yang signifikan antara tingkat otonomi kerja dengan peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian oleh (Karimikia et al., 2021) menemukan hasil yang berbeda, di mana otonomi kerja ternyata memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, penelitian oleh (Dewi & Kurniawan, 2023) menambahkan perspektif lain dengan menunjukkan bahwa otonomi kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara otonomi kerja dan kinerja pegawai, terutama dalam memahami kondisi atau faktor spesifik yang dapat memediasi atau memoderasi hubungan tersebut. Hal ini menciptakan celah penelitian yang penting untuk diisi, mengingat variabilitas dalam temuan tersebut bisa disebabkan oleh berbagai faktor kontekstual atau metodologis yang belum sepenuhnya dipahami atau dijelajahi dalam literatur saat ini.

Adanya perbedaan dalam hasil penelitian mengenai otonomi terhadap kinerja karyawan menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut, termasuk potensi peran mediasi kepuasan kerja (Ahmed et al., 2020). Kepuasan kerja, yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, dipengaruhi oleh kepuasan dengan

pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial (Sulistyawati et al., 2022). Kepuasan kerja, yang mencakup respons emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, memiliki hubungan logis dengan kinerja, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka dalam melaksanakan tugas (Wau & Purwanto, 2021).

Kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam menjembatani dampak antara otonomi kerja dan kinerja karyawan (Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021). Karyawan yang merasakan kebebasan dalam mengelola keputusan, waktu, dan metode kerjanya cenderung mengalami peningkatan dalam kepuasan kerjanya (Deusdedit et al., 2022). Tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ini tidak hanya mempengaruhi positif kinerja kerja, tetapi juga berimbas baik pada aspek-aspek lain dalam kehidupan karyawan, termasuk kesejahteraan psikologis dan keseimbangan antara kehidupan kerja dengan pribadi, sebagaimana diungkap oleh (Henry Inegbedion et al., 2020). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung mengalami stres yang lebih rendah dan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memberikan efek positif terhadap kesehatan mental dan fisik mereka, serta meningkatkan kualitas hubungan personal dan interaksi sosial di luar tempat kerja (Lambert et al., 2016). Di samping itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghemat biaya dan waktu yang biasanya diperlukan untuk perekrutan dan pelatihan pegawai baru (Akirmak & Ayla, 2021a).

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki karakteristik unik dengan tugas yang kompleks dan seringkali berorientasi pada regulasi. Dalam konteks ini, peran supervisi sangat dibutuhkan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Supervisi yang efektif memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional berjalan sesuai dengan standar, membantu menangani kasus dan masalah dengan solusi yang tepat, serta menyusun laporan evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, supervisi berperan penting dalam menjaga integritas dan efisiensi operasional kantor, serta memastikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan pelaku usaha.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana peningkatan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang melalui otonomi kerja dan kepuasan kerja sebagai pemediasi dalam konteks *Supervisory Support*?” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?

4. Bagaimanakah peran *Supervisory Support* dalam memoderasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimanakah peran *Supervisory Support* dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran *Supervisory Support* dalam memoderasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM.
5. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran *Supervisory Support* dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

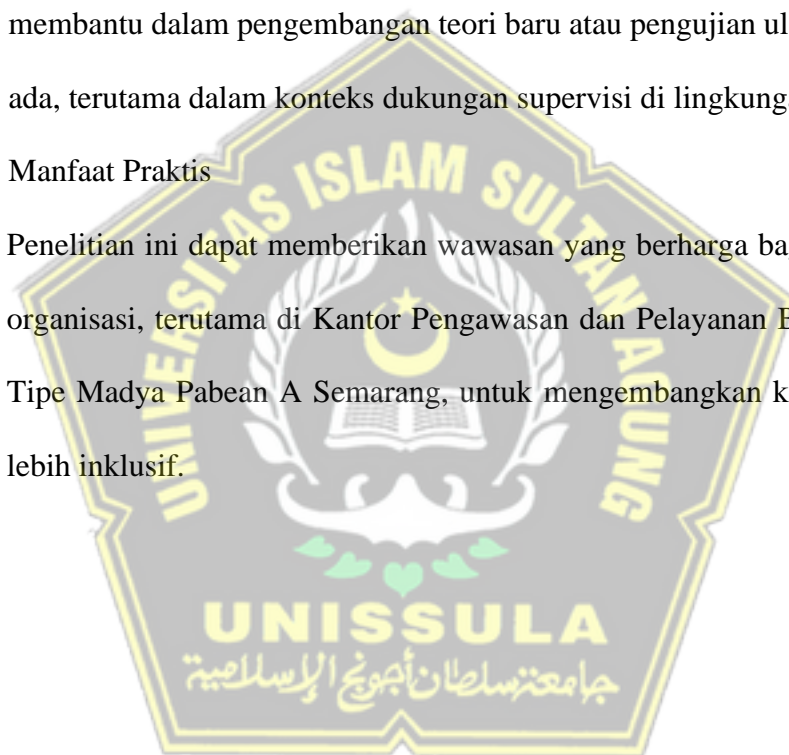
Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi kontribusi penting pada literatur akademik terkait manajemen sumber daya manusia, *Supervisory Support*, dan dinamika organisasi. Dengan memperdalam pemahaman tentang bagaimana dinamika *Supervisory Support* memengaruhi otonomi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja, penelitian ini dapat memperkaya teori dan konsep yang ada dalam bidang ini. Temuan dari penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan teori baru atau pengujian ulang teori yang ada, terutama dalam konteks dukungan supervisi di lingkungan kerja.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen organisasi, terutama di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, untuk mengembangkan kebijakan yang lebih inklusif.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja SDM**

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merujuk pada prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepada mereka (Coutinho et al., 2018). Menurut (S. D. Hussain et al., 2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah perusahaan, dengan mematuhi hukum, etika, dan moral, serta sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka. (Simamora, 2006) menggambarkan kinerja SDM sebagai prestasi kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh SDM dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dessler (2012) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian kebijakan dan praktik untuk memenuhi kebutuhan pekerja, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Robbins (2002) menjelaskan bahwa indikator kinerja digunakan sebagai alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan termasuk kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tingkat kemandirian dalam melaksanakan tugas mereka (Robbins, 2002).

Disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja karyawan yang dievaluasi dari segi kualitas, jumlah, ketepatan waktu, dan kerjasama dalam



mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan termasuk kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tingkat kemandirian dalam melaksanakan tugas mereka (Robbins, 2002).

## 2.2 Otonomi Kerja

Otonomi kerja, atau yang dikenal sebagai *job autonomy*, merujuk pada tingkat di mana individu diberi kebebasan, kemandirian, dan diskresi dalam menjalankan tugas, termasuk dalam hal penjadwalan kerja dan penggunaan prosedur yang telah ditetapkan (Khoshnaw & Alavi, 2020a). Definisi ini menyoroti bahwa otonomi kerja mencakup tanggung jawab, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam menentukan bagaimana tugas-tugas akan dilakukan.

Konsep ini juga dijelaskan oleh Ahmed et al (2020) yang menggambarkan bahwa otonomi kerja melibatkan kontrol dan pengaruh yang dimiliki pekerja terhadap aktivitas pekerjaan dan organisasi kerja, termasuk dalam pengambilan keputusan tentang isi, metode, penjadwalan, dan pelaksanaan tugas-tugas. Khoshnaw & Alavi (2020b) menyatakan bahwa otonomi kerja adalah kebebasan substansial yang diberikan kepada individu untuk merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka, termasuk kesempatan untuk mengatur pekerjaan, melaksanakannya, serta berpikir dan bertindak secara mandiri.

(De Clercq & Brieger, 2022) mendefinisikan otonomi kerja sebagai tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam melakukan pekerjaan dan penjadwalan kerja. Secara keseluruhan, dari sudut pandang para ahli tersebut, otonomi kerja

dapat dianggap sebagai wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan untuk mengatur dan menjalankan tugas mereka, serta menyelesaikan masalah yang muncul dalam proses tersebut.

Otonomi kerja telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen, menarik perhatian para peneliti terkait dengan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan individu dalam merencanakan dan menjalankan tugas (Deusdedit et al., 2022). Dalam konteks organisasi, otonomi kerja memberikan karyawan keleluasaan untuk menentukan rencana dan prosedur kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini menawarkan kesempatan bagi individu untuk mengambil keputusan dan mengatur cara mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka (Imam, Novandari, & W, 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa Otonomi kerja mengacu pada tingkat kebebasan, kemandirian, dan diskresi yang diberikan kepada individu dalam menjalankan tugas mereka, termasuk dalam hal penjadwalan kerja dan penggunaan prosedur yang telah ditetapkan (Gao & Jiang, 2019). Indikator otonomi kerja melibatkan tingkat tanggung jawab, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan (Hackman dan Oldham, 1975).

Tingkat otonomi yang tinggi dapat memberikan individu perasaan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja (Charoensukmongkol, 2022). Banyak penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) menunjukkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan

kepuasan kerja, serta hasil pekerjaan pegawai. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi pula.

H1 : Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula

Otonomi kerja mendorong pegawai untuk mengaktifkan inisiatif, kreativitas, dan kemampuan dalam memecahkan masalah dengan lebih baik, yang pada akhirnya dapat menghasilkan peningkatan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Bernarto et al., 2020; Deusdedit et al., 2022; Imam, Novandari, & Zulaikha, 2020; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa memberikan kebebasan kepada pegawai dalam mengatur dan menjalankan tugas mereka secara mandiri dapat menjadi pemicu untuk peningkatan hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian, otonomi kerja memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pertumbuhan dan pencapaian potensi individu dalam mencapai kinerja yang optimal.

H2 : Individu dengan tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki peningkatan kinerja yang tinggi pula

### **2.3 Kepuasan Kerja**

Menurut Hussain & Mohamed (2011) kepuasan kerja merujuk pada "efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Judge et al (2000) menggambarkan kepuasan kerja sebagai "seperangkat perasaan pegawai

tentang apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak." (Akirmak & Ayla, 2021a) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima."

Kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek atau segi pekerjaan seseorang, sehingga bersifat multidimensional (Akirmak & Ayla, 2021b). Seseorang dapat merasa puas dengan satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya (Taheri et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja (Gillespie et al., 2016). Penilaian ini dapat berkaitan dengan nilai yang diperoleh dari pekerjaan tersebut, di mana individu merasa dihargai dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaannya.

Perasaan-perasaan terkait kepuasan dan ketidakpuasan kerja biasanya mencerminkan penilaian tenaga kerja terhadap pengalaman kerja mereka saat ini dan di masa lalu, bukan hanya harapan untuk masa depan (Supriyanto, 2018). Dalam konteks ini, terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan yang diinginkan dan kebutuhan-kebutuhan dasar yang harus terpenuhi. Nilai-nilai pekerjaan mencakup tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, yang harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Menurut (Gillespie et al., 2016) kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang terkait dengan situasi kerja, kerja sama antarkaryawan, imbalan yang diterima dalam kerja, serta faktor-faktor fisik dan psikologis. (Akbari

et al., 2020) juga mengemukakan indikator kepuasan kerja, termasuk supervisi, lingkungan kerja, promosi, dukungan dari rekan kerja, tingkat tantangan mental dalam pekerjaan, dan imbalan berupa upah atau gaji.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaan mereka (Jeanson & Michinov, 2020). Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut (Huang et al., 2016) kepuasan kerja tercermin dalam sikap pegawai terhadap pekerjaannya, kondisi kerja, serta hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan respons emosional pegawai terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam perilaku mereka dalam menilai dan menanggapi baik buruknya serta kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut. Indikator yang digunakan adalah indikator kepuasan kerja yang dikembangkan oleh (Pancasila et al., 2020) yaitu sikap pegawai terhadap pekerjaannya, kondisi kerja, serta hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja.

Kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja pegawai adalah dua faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan mereka. Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja di antara pegawainya melalui gaya kepemimpinannya yang memadai. Penelitian oleh (De Vries et al., 2006; Hartika et al., 2023; Haryono et al., 2019; Nguon, 2022; Pancasila et al., 2020; Supriyanto, 2018) menegaskan

bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki peningkatan kinerja yang tinggi pula

#### **2.4. *Supervisory Support***

Supervisi merupakan istilah yang sering digunakan sebagai padanan kata pengawasan, dalam kegiatan supervisi pelaksanaan bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata – mata kesalahannya) untuk dapat mengoreksi bagian yang perlu diperbaiki (Beks and Doucet 2020).

Dukungan supervisi dalam kepolisian adalah aspek kritis yang memengaruhi efektivitas dan kesejahteraan personil kepolisian. *Supervisory support* dalam konteks ini merujuk pada tingkat dukungan, bimbingan, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan kepada bawahan mereka, yang bisa mencakup aspek-aspek seperti pelatihan, umpan balik, motivasi, dan dukungan emosional. *Supervisory support* dalam kepolisian tidak hanya memperkuat kemampuan individu dalam menangani tugas-tugas sehari-hari tetapi juga meningkatkan kohesi dan efektivitas tim secara keseluruhan. Dalam lingkungan yang menuntut seperti kepolisian, peran supervisi sangat krusial untuk keberhasilan keseluruhan departemen dan kesejahteraan personilnya.



Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan tehnik penyelesaian, untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan 1) Supervisi Langsung : supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi, Fennell, and Early 2019).

Dukungan supervisi disimpulkan sebagai dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja anggotanya yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah, dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi dan dukungan fisik (Achour et al. 2017) yang dijabarkan sebagaimana berikut :

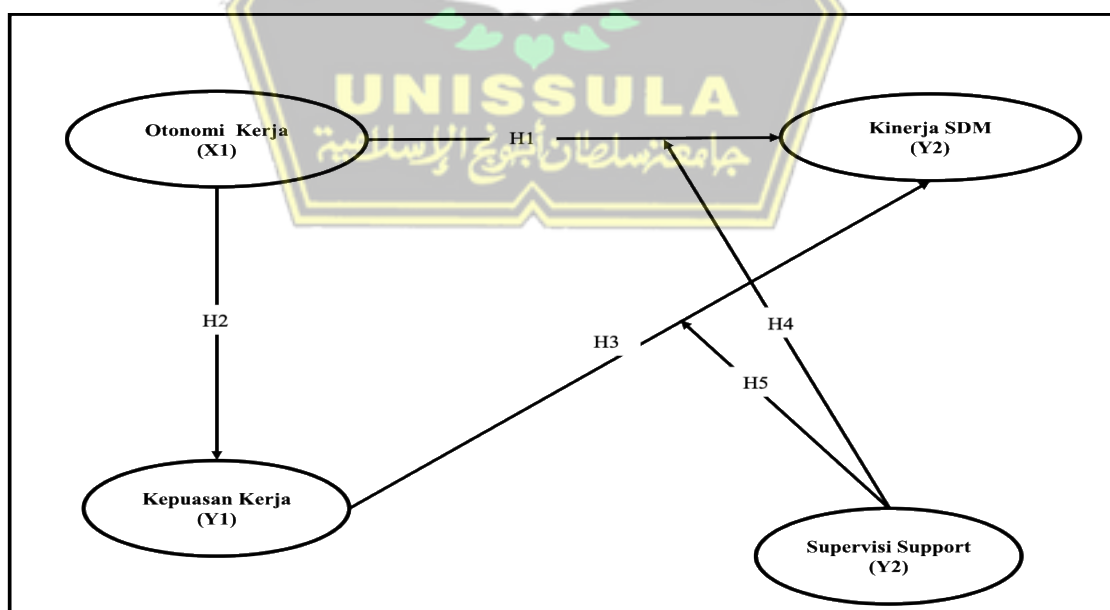
1. Dukungan emosional yaitu diwujudkan dalam penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian, dan mendengarkan,
2. Dukungan penilaian yaitu diwujudkan dalam merupakan penegasan, umpan balik, perbandingan sosial,
3. Dukungan informasi diwujudkan dalam pemberian nasihat, saran, arahan dan informasi,
4. Dukungan fisik diwujudkan dalam bentuk bantuan barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan.

H4 : Pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah

H5 : Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 :



Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh otonomi kerja, kepuasan kerja, *supervisory support* dan kinerja SDM.

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

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini Seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Tehnik pengambilan sample dalam peneltian ini menggunakan sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah

seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : otonomi kerja, kepuasan kerja, *supervisory support* dan kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari \ referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

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

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait otonomi kerja, kepuasan kerja, *supervisory support* dan kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian

ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

## 2. Data Sekunder

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

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

## 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup otonomi kerja, kepuasan kerja, *supervisory support* dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

**Table 3.1**  
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja hasil kerja karyawan yang dievaluasi dari segi kualitas, jumlah, ketepatan waktu, dan kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.	1. kualitas kerja, 2. kuantitas kerja, 3. ketepatan waktu, 4. efektivitas, 5. tingkat kemandirian	Click or tap here to enter text.Robbins
2.	Kepuasan kerja sikap dan respons emosional pegawai terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam perilaku mereka dalam menilai dan menanggapi baik buruknya serta kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut.	1. sikap pegawai terhadap pekerjaannya, 2. kondisi kerja, 3. hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja.	Pancasila et al. (2020),
3.	Otonomi kerja tingkat kebebasan, kemandirian, dan diskresi yang diberikan kepada individu dalam menjalankan tugas mereka, termasuk dalam hal penjadwalan kerja dan penggunaan prosedur yang telah ditetapkan.	1. tingkat tanggung jawab, 2. kemandirian, 3. kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan	(Hackman dan Oldham, 1975).
4.	Dukungan supervisi dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja anggotanya yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. dan dukungan fisik	1. dukungan emosional 2. dukungan penilaian 3. dukungan informasi 4. dukungan fisik	(Achour et al. 2017)

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 1.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan



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

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

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

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

*variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

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

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

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

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan

tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

## 2. *Discriminant Validity*

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

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

Keterangan :

- AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.
- $\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpetasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan

kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

#### 4. *Composite reliability*

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

#### 5. *Cronbach's Alpha*

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

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

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

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

6. Analisa *Inner Model*

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



Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

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

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk

relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  dengan  $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{hitung} < t^{tabel}$

$H_0$  diterima bila  $t^{hitung} \geq t^{tabel}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{hitung} \geq t^{tabel}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{hitung} < t^{tabel}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

## 8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 9 - 16 Agustus 2024 kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 150 responden (73,9%) dan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Data

tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita.

## 2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (14,3%), dan terdapat 14 responden (6,9%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 21-30 tahun. Pegawai dalam rentang usia tersebut umumnya memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai kinerja yang ditargetkan organisasi.

## 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



<b>Pendidikan terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	0.5
Total	230	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 6 responden (3,0%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 90 orang (44,3%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 13 orang (6,4%) dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,5%). Temuan di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Diploma. Pada tingkat pendidikan tersebut, pegawai telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai kebijakan organisasi.

#### 4. Masa Kerja

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0-10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 69 responden (34,0%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 22 responden (10,8%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 9 responden (4,4%). Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai menjadikan mereka lebih mudah memahami prosedur dan aturan-aturan yang harus dijalankan dalam bekerja.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menggambarkan atau merangkum data penelitian agar lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif membantu untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik utama dari data yang dikumpulkan. Dalam hal ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	<b>Otonomi Kerja</b>	<b>3.88</b>		<b>Tinggi</b>
	Tingkat tanggung jawab	3.85	0.83	<b>Tinggi</b>
	Kemandirian	3.84	0.79	<b>Tinggi</b>
	Kebijaksanaan dalam menentukan cara	3.95	0.73	<b>Tinggi</b>
2	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>3.79</b>		<b>Tinggi</b>
	Sikap pegawai terhadap pekerjaannya	3.85	0.74	<b>Tinggi</b>
	Kondisi kerja	3.74	0.77	<b>Tinggi</b>
	Hubungan baik antara pimpinan dan rekan	3.78	0.81	<b>Tinggi</b>
3	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.78</b>		<b>Tinggi</b>
	Kualitas kerja	3.65	1.01	<b>Tinggi</b>
	Kuantitas kerja	3.81	0.96	<b>Tinggi</b>
	Ketepatan waktu	3.78	0.94	<b>Tinggi</b>
	Efektivitas	3.83	1.01	<b>Tinggi</b>
5	<b>Dukungan supervisi</b>	<b>3.78</b>		<b>Tinggi</b>
	Dukungan emosional	3.68	0.88	<b>Tinggi</b>
	Dukungan penilaian	3.76	0.94	<b>Tinggi</b>
	Dukungan informasi	3.82	0.99	<b>Tinggi</b>
	Dukungan fisik	3.85	0.92	<b>Tinggi</b>

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Otonomi Kerja secara keseluruhan sebesar 3,88 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Otonomi Kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Otonomi Kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan (3,95) dan indikator dengan mean terendah yaitu indikator Kemandirian dengan skor (3,84).

Pada variabel Kepuasan Kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,79 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa

responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil deskripsi data pada variabel Kepuasan Kerja dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Sikap pegawai terhadap pekerjaannya (3,85) dan terendah pada indikator Kondisi kerja (3,74).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,78 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Kinerja SDM yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Efektivitas (3,83) dan terendah pada indikator Kualitas kerja (3,65).

Pada variabel Dukungan supervisi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,78 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Dukungan supervisi. Hasil deskripsi data pada Dukungan supervisi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Dukungan fisik (3,85) dan terendah pada indikator Dukungan emosional (3,68).

#### 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*,

sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### 4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghozali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Otonomi kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel otonomi kerja direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: Tingkat tanggung jawab, Kemandirian, dan Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Otonomi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Otonomi kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Tingkat tanggung jawab	0.783
Kemandirian	0.839
Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan	0.817

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Otonomi kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Otonomi kerja mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Tingkat tanggung

jawab, Kemandirian, dan Kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja (Y1) direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: Sikap pegawai terhadap pekerjaannya, Kondisi kerja, dan Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepuasan kerja

Indikator	Outer loadings
Sikap pegawai terhadap pekerjaannya	0.834
Kondisi kerja	0.809
Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja	0.864

Hasil perhitungan pada tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Sikap pegawai terhadap pekerjaannya, Kondisi kerja, dan Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Tingkat kemandirian. Evaluasi outer model



atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Kualitas kerja	0.867
Kuantitas kerja	0.838
Ketepatan waktu	0.856
Efektivitas	0.839
Tingkat kemandirian	0.860

Pada tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Tingkat kemandirian.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Dukungan supervisi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Dukungan supervisi (Z) direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Dukungan supervisi sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Dukungan supervisi

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Dukungan emosional	0.886
Dukungan penilaian	0.864
Dukungan informasi	0.834
Dukungan fisik	0.862

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk seluruh indikator Dukungan supervisi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Dukungan supervisi mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### **4.3.2. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion**

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Dukungan supervisi	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	Otonomi kerja
Dukungan supervisi	<b>0.862</b>			
Kepuasan kerja	0.341	<b>0.836</b>		
Kinerja SDM	0.795	0.434	<b>0.852</b>	
Otonomi kerja	0.732	0.509	0.689	<b>0.813</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio*  
 (*HTMT*)

	Dukungan supervisi	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	Otonomi kerja	Dukungan supervisi x Otonomi kerja	Dukungan supervisi x Kepuasan kerja
Dukungan supervisi						
Kepuasan kerja	0.408					
Kinerja SDM	0.886	0.513				
Otonomi kerja	0.813	0.662	0.835			
Dukungan supervisi x Otonomi kerja	0.601	0.467	0.533	0.537		
Dukungan supervisi x Kepuasan kerja	0.550	0.502	0.386	0.521	0.651	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Dukungan supervisi	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	Otonomi kerja
X1_1	0.631	0.350	0.530	<b>0.783</b>
X1_2	0.580	0.444	0.539	<b>0.839</b>
X1_3	0.580	0.440	0.607	<b>0.817</b>
Y1_1	0.290	<b>0.834</b>	0.353	0.414
Y1_2	0.263	<b>0.809</b>	0.325	0.427
Y1_3	0.301	<b>0.864</b>	0.407	0.435
Y2_1	0.715	0.385	<b>0.867</b>	0.627
Y2_2	0.670	0.373	<b>0.838</b>	0.573
Y2_3	0.634	0.343	<b>0.856</b>	0.579
Y2_4	0.695	0.386	<b>0.839</b>	0.569
Y2_5	0.669	0.360	<b>0.860</b>	0.586
Z_1	<b>0.886</b>	0.283	0.679	0.603
Z_2	<b>0.864</b>	0.315	0.663	0.608
Z_3	<b>0.834</b>	0.252	0.677	0.620
Z_4	<b>0.862</b>	0.324	0.717	0.687

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* 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.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

*Cronbach's Alpha* adalah salah satu metode yang paling umum digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu instrumen penelitian. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan konsistensi internal yang lebih baik. Dalam penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha* dihitung untuk setiap variabel/konstruk utama. Secara umum, nilai *Cronbach's Alpha* yang di atas 0,7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

*Composite Reliability (CR)* digunakan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal dari suatu konstruk dalam model pengukuran, terutama dalam konteks model pengukuran yang menggunakan pendekatan SEM (*Structural Equation Modeling*). Nilai *Composite Reliability* yang di atas 0,7 dianggap memadai untuk menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

*Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk menilai validitas konvergen dari suatu konstruk, yaitu seberapa besar rata-rata varian yang dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut. *AVE* juga memberikan informasi tentang reliabilitas konstruk, di mana nilai *AVE* di atas 0,5 dianggap memadai (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Dukungan supervisi	0.884	0.920	0.743
Kepuasan kerja	0.785	0.875	0.699
Kinerja SDM	0.906	0.930	0.726
Otonomi kerja	0.745	0.854	0.662

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hasil uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel/konstruk memiliki nilai di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian ini.

Hasil perhitungan Composite Reliability (CR) menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai CR di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa konstruk yang digunakan dalam model memiliki konsistensi internal yang memadai.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dalam penelitian ini telah melebihi ambang batas 0,5, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varian dari indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan oleh konstruk, sehingga mengindikasikan validitas konvergen dan reliabilitas yang baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14  
Nilai *R-Square*

Variabel Terikat	R-square
Kepuasan kerja	0.259
Kinerja SDM	0.692

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,692 artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 69,2% oleh variabel Kepuasan kerja, Otonomi kerja, dan Dukungan supervisi. Sedangkan sisanya 30,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,692) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Kepuasan kerja,

Otonomi kerja, dan Dukungan supervisi memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori yang tinggi.

Nilai R square Kepuasan kerja sebesar 0,259 artinya Kepuasan kerja dapat dijelaskan 25,9% oleh variabel Otonomi kerja dan Dukungan supervisi, sedangkan sisanya 74,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,259) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Otonomi kerja memberikan pengaruh sedang bagi kepuasan kerja.

**b. Q Square**

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Nilai Q-square

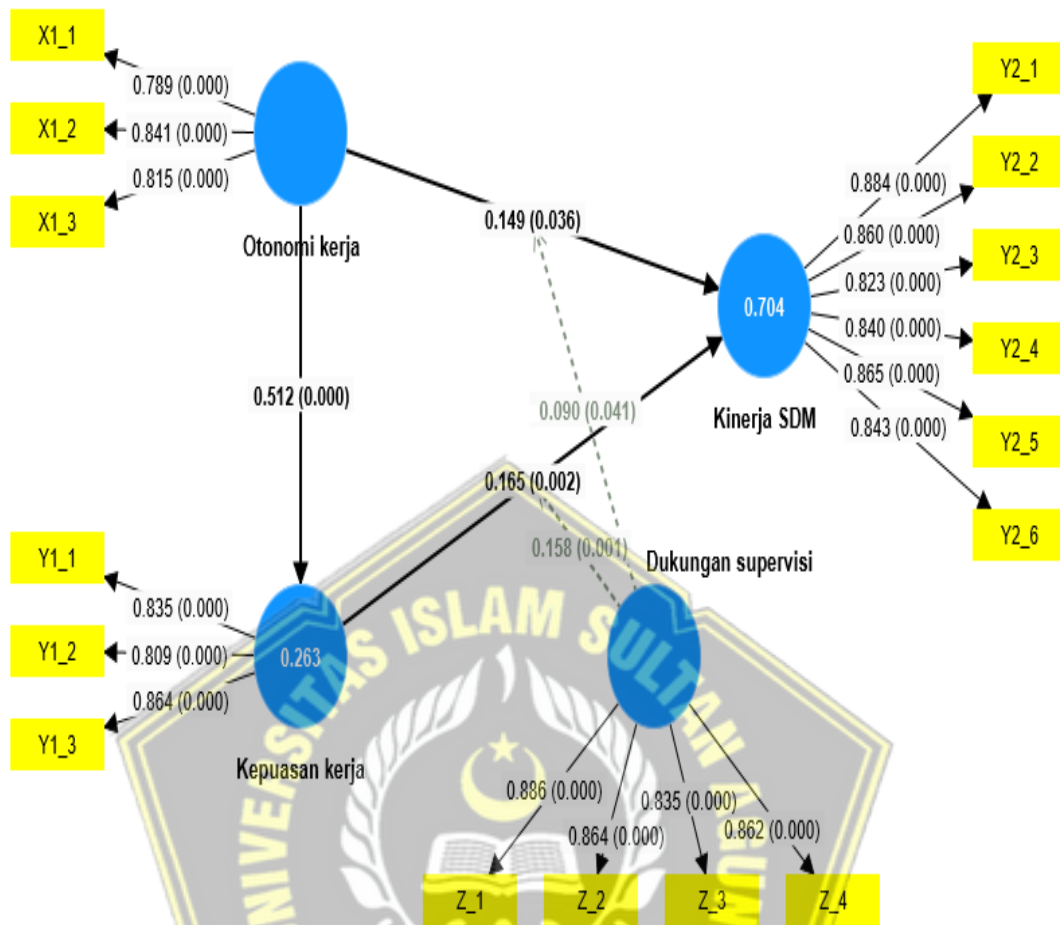
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1015.000	513.857	0.494

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,494 yang menunjukkan nilai Q square  $> 0,35$ , sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk otonomi kerja, kepuasan kerja, dan dukungan supervisi terhadap Kinerja SDM.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas pada analisis Partial Least Squares (PLS) adalah langkah penting untuk memastikan bahwa tidak ada hubungan yang sangat tinggi antara variabel bebas (*independent variables*) dalam model. Multikolinieritas yang tinggi dapat menyebabkan kesulitan dalam mengestimasi parameter model secara akurat. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics - Variance Inflation Factor* (VIF) pada bagian inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Dukungan supervisi -> Kinerja SDM	2.632
Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	1.529
Otonomi kerja -> Kepuasan kerja	1.000
Otonomi kerja -> Kinerja SDM	2.574
Dukungan supervisi x Otonomi kerja -> Kinerja SDM	2.018
Dukungan supervisi x Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	1.943

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas dalam model PLS-SEM di atas, menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 5. Ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi multikolinieritas yang signifikan di antara variabel bebas, sehingga semua variabel tersebut dapat digunakan dalam model tanpa menimbulkan masalah pada estimasi parameter. Oleh karena itu, model yang dibangun dapat dianggap stabil dan reliabel

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengaruh antar variabel dalam model atau analisis hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji t dan p-value. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau p value < 0,05, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:



Tabel 4.17  
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Hipotesa
Dukungan supervisi -> Kinerja SDM	0.655	0.651	0.082	8.031	0.000	Diterima
Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.168	0.168	0.055	3.036	0.002	Diterima
Otonomi kerja -> Kepuasan kerja	0.509	0.510	0.060	8.409	0.000	Diterima
Otonomi kerja -> Kinerja SDM	0.154	0.152	0.074	2.068	0.039	Diterima
Dukungan supervisi x Otonomi kerja -> Kinerja SDM	0.092	0.099	0.045	2.035	0.042	Diterima
Dukungan supervisi x Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.157	0.157	0.050	3.122	0.002	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

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

**1. Pengujian Hipotesis 1:**

H1: Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,509. Nilai tersebut membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (8.409) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Otonomi kerja terhadap *kepuasan kerja*. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Individu

*yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula* dapat **diterima**.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Otonomi kerja dan Kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa peningkatan dalam otonomi kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mendukung hasil sebelumnya seperti yang dilakukan oleh (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, serta hasil pekerjaan pegawai.

Dalam penelitian ini, variabel otonomi kerja diukur melalui tiga indikator: Tingkat tanggung jawab, Kemandirian, dan Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas akan dilaksanakan. Sementara itu, variabel kepuasan kerja (Y1) diukur melalui tiga indikator: Sikap pegawai terhadap pekerjaannya, Kondisi kerja, dan Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja.

Indikator otonomi kerja (Y1) yang memiliki nilai loading tertinggi adalah Kemandirian. Sedangkan, indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai loading tertinggi adalah Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kemandirian karyawan, semakin baik pula hubungan antara pimpinan dan rekan kerja. Dengan kata lain, kemandirian dalam pekerjaan berperan penting dalam membangun relasi yang harmonis dan produktif di tempat kerja.

Di sisi lain, indikator otonomi kerja (Y1) dengan nilai loading terendah adalah Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas akan dilaksanakan, sementara indikator kepuasan kerja dengan nilai loading terendah adalah Kondisi kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin bijaksana karyawan dalam menentukan cara melaksanakan tugas, semakin baik pula kondisi kerja yang tercipta. Artinya, kebebasan dalam menentukan metode kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kondisi kerja yang lebih baik.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Individu dengan tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki peningkatan kinerja yang tinggi pula*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,154. Nilai tersebut membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,068) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,039) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Otonomi kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*Individu dengan tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki peningkatan kinerja yang tinggi pula*' dapat **diterima**.

Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Otonomi kerja dan Kinerja SDM. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan dalam pekerjaan mereka, semakin baik kinerja SDM secara keseluruhan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Bernarto et al., 2020; Deusdedit et al., 2022;

Imam, Novandari, & Zulaikha, 2020; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) yang menunjukkan hasil bahwa otonomi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, variabel otonomi kerja diukur melalui tiga indikator: Tingkat tanggung jawab, Kemandirian, dan Kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas akan dilaksanakan. Sementara itu, variabel kinerja SDM (Y2) diukur melalui lima indikator: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Tingkat kemandirian.

Indikator otonomi kerja (Y1) yang memiliki nilai loading tertinggi adalah Kemandirian, sedangkan indikator kinerja SDM yang memiliki nilai loading tertinggi adalah Kualitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kemandirian karyawan, semakin baik kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, kemandirian dalam menjalankan tugas memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian hasil kerja yang berkualitas tinggi.

Di sisi lain, indikator otonomi kerja (Y1) dengan nilai loading terendah adalah Kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas akan dilaksanakan, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kuantitas kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin bijaksana karyawan dalam menentukan metode pelaksanaan tugas, semakin baik pula kuantitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, kebijaksanaan dalam mengambil keputusan terkait cara kerja dapat membantu meningkatkan volume pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki peningkatan kinerja yang tinggi pula*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,168. Nilai tersebut membuktikan *Kepuasan kerja* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,036) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,002) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa '*Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki peningkatan kinerja yang tinggi pula*' dapat **diterima**.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kinerja mereka cenderung meningkat secara signifikan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (De Vries et al., 2006; Hartika et al., 2023; Haryono et al., 2019; Nguon, 2022; Pancasila et al., 2020; Supriyanto, 2018) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja (Y1) diukur melalui tiga indikator: Sikap pegawai terhadap pekerjaannya, Kondisi kerja, dan Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja. Sementara itu, variabel kinerja SDM (Y2)

diukur melalui lima indikator: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Tingkat kemandirian.

Indikator kepuasan kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja, sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara pimpinan dan rekan kerja, semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, hubungan yang harmonis dan saling mendukung di tempat kerja berperan penting dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Di sisi lain, indikator kepuasan kerja dengan nilai loading terendah adalah Kondisi kerja, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kuantitas kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi kerja yang dialami karyawan, semakin tinggi pula kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat membantu karyawan meningkatkan produktivitas mereka dalam hal jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: Supervisory Support memoderasi hubungan antara otonomi kerja dan kinerja*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Dukungan supervisi x Otonomi kerja) sebesar 0,092. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Dukungan supervisi mampu menguatkan pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM yang



hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,035) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,042) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi yang baik mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat bahwa '*Supervisory Support memoderasi hubungan antara otonomi kerja dan kinerja*' dapat **diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisi yang baik mampu memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Artinya, ketika karyawan diberikan kebebasan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, serta didukung dengan supervisi yang efektif, kinerja mereka cenderung meningkat secara signifikan.

Dalam penelitian ini, variabel otonomi kerja diukur melalui tiga indikator: Tingkat tanggung jawab, Kemandirian, dan Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas akan dilaksanakan. Sementara itu, kinerja SDM (Y2) diukur melalui lima indikator: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Tingkat kemandirian. Variabel dukungan supervisi (Z) diukur melalui empat indikator: Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

Indikator otonomi kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Kemandirian, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas kerja, dan indikator dukungan supervisi dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan emosional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diberikan oleh supervisi, semakin kuat pengaruh

tingkat kemandirian karyawan terhadap kualitas hasil kerja mereka. Artinya, dukungan emosional dari atasan membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan sendiri, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

Di sisi lain, indikator otonomi kerja dengan nilai loading terendah adalah Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas dilaksanakan, indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kuantitas kerja, dan indikator dukungan supervisi dengan nilai loading terendah adalah Dukungan informasi. Ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan supervisi, terutama dalam hal pemberian informasi yang tepat, semakin kuat pengaruh kebijakan dalam menentukan cara tugas dilaksanakan terhadap kuantitas hasil kerja. Artinya, supervisi yang memberikan informasi yang jelas dan tepat waktu dapat membantu karyawan mengoptimalkan cara mereka menyelesaikan tugas, yang berdampak pada peningkatan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: Supervisory Support memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Dukungan supervisi x Kepuasan kerja) sebesar 0,157. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Dukungan supervisi mampu menguatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM yang

hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,122) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,002) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi yang baik mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa '*Supervisory Support memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja*' dapat **diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisi yang baik dapat memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Artinya, ketika dukungan supervisi diberikan secara efektif, hubungan antara otonomi kerja dan kinerja SDM menjadi lebih kuat, sehingga karyawan mampu bekerja lebih optimal.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja (Y1) diukur melalui tiga indikator: Sikap pegawai terhadap pekerjaannya, Kondisi kerja, dan Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja. Variabel kinerja SDM (Y2) diukur melalui lima indikator: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Tingkat kemandirian. Sedangkan variabel dukungan supervisi (Z) diukur melalui empat indikator: Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

Indikator kepuasan kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas kerja, dan indikator dukungan supervisi dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan emosional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diberikan oleh atasan, semakin kuat pengaruh hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja

terhadap kualitas hasil kerja. Artinya, dukungan emosional dari atasan tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja tetapi juga meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.

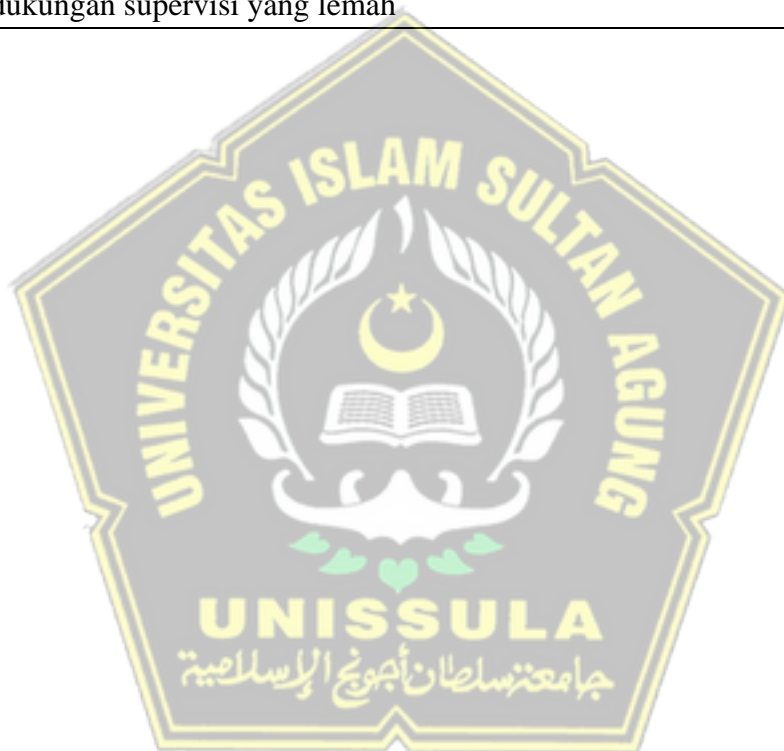
Di sisi lain, indikator kepuasan kerja dengan nilai loading terendah adalah Kondisi kerja, indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kuantitas kerja, dan indikator dukungan supervisi dengan nilai loading terendah adalah Dukungan informasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan informasi yang diberikan oleh supervisi, semakin kuat pengaruh kondisi kerja terhadap kuantitas hasil kerja. Artinya, informasi yang tepat dan akurat dari atasan dapat membantu karyawan bekerja lebih efisien, sehingga meningkatkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
1	Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM	t hitung (2,785) > t tabel (1,96)	Diterima
2	Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	t hitung (3.984) > t tabel (1,96)	Diterima
3	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM	t hitung (2,002) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan	t hitung (2,115) > t tabel (1,96)	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
5	<p>semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah</p> <p>Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah</p>	<p>t hitung (2,743) &gt; t tabel (1,96)</p>	Diterima



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

##### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait antara tingkat otonomi kerja dengan peningkatan kinerja pegawai maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peningkatan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang melalui otonomi kerja dan kepuasan kerja sebagai pemediasi dalam konteks *Supervisory Support*”. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk dinamika *Supervisory Support* sebagai pemoderasi dalam memengaruhi peran otonomi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja untuk menguraikan gap yang ada.

Jawaban dari pertanyaan penelitian tersebut adalah bahwasannya peningkatan kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dapat dicapai melalui penerapan otonomi kerja yang lebih luas, di mana karyawan diberikan kebebasan dan tanggung jawab dalam mengatur serta menjalankan tugas mereka. Ketika otonomi kerja ini dikombinasikan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, di mana karyawan merasa puas dengan kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan sikap terhadap pekerjaan mereka, maka kinerja SDM cenderung meningkat secara signifikan.



Dukungan supervisi berperan sebagai faktor penentu yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh otonomi dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. *Supervisory support* yang kuat—meliputi dukungan emosional, penilaian, informasi, dan fisik—akan memperkuat hubungan ini, memastikan bahwa otonomi dan kepuasan kerja benar-benar diterjemahkan ke dalam peningkatan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja. Sebaliknya, jika dukungan supervisi kurang optimal, dampak positif dari otonomi dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM bisa menjadi kurang signifikan, menghambat potensi peningkatan kinerja yang seharusnya dapat dicapai.

#### **5.1.2. Kesimpulan Hipotesis**

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hipotesis adalah sebagaimana berikut :

- 1) Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM
- 2) Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM
- 4) Pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah
- 5) Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah

## 5.2. Implikasi Teoritis

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa peningkatan otonomi kerja, terutama dalam aspek kemandirian dan kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini terlihat khususnya dalam hubungan yang lebih baik dengan pimpinan dan rekan kerja serta kondisi kerja yang lebih optimal.

Otonomi kerja berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja SDM, khususnya dalam hal kualitas dan kuantitas hasil kerja. Hal ini menegaskan pentingnya memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dalam rangka meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM, dengan aspek-aspek seperti hubungan baik dengan pimpinan dan rekan kerja serta kondisi kerja yang optimal berdampak signifikan terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk memperbaiki kinerja SDM.

Dukungan supervisi memainkan peran penting dalam memaksimalkan dampak otonomi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Dukungan emosional dan informasi dari atasan tidak hanya memperkuat hubungan antara kemandirian dan kualitas kerja, tetapi juga antara kebijaksanaan dalam pelaksanaan tugas dan kuantitas hasil kerja. Kombinasi otonomi kerja, kepuasan kerja, dan dukungan supervisi yang baik menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

### 5.3. Implikasi Manajerial

- 1) Terkait variable Otonomi Kerja, penting bagi organisasi untuk memperkuat aspek kemandirian karyawan karena ini terbukti memiliki pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan otonomi kerja. Pemimpin harus memberikan ruang yang lebih besar bagi karyawan untuk mengambil keputusan sendiri dalam pelaksanaan tugas mereka. Selain itu, meskipun kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas dilaksanakan memiliki pengaruh yang lebih rendah, pemimpin perlu meningkatkan pelatihan dan dukungan untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan ini guna memastikan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas dengan cara yang paling efektif dan efisien.
- 2) Terkait variable Kepuasan Kerja, hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja merupakan faktor yang paling kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pemimpin harus fokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang baik. Program pelatihan dan pengembangan yang menekankan pada keterampilan interpersonal dan resolusi konflik dapat sangat bermanfaat. Di sisi lain, meskipun kondisi kerja memiliki pengaruh yang lebih rendah, perhatian terhadap aspek ini tetap penting untuk memastikan bahwa lingkungan fisik dan kondisi kerja karyawan mendukung produktivitas dan kesejahteraan.
- 3) Terkait variable Dukungan Supervisi, dukungan emosional dari atasan menunjukkan dampak paling signifikan dalam memperkuat hubungan antara kemandirian dan kualitas kerja, sehingga pemimpin harus

memastikan bahwa mereka memberikan dukungan emosional yang memadai kepada tim mereka, termasuk pengakuan atas pencapaian dan bantuan dalam mengatasi tantangan. Namun, dukungan informasi yang memiliki pengaruh lebih rendah tetap penting, sehingga perlu ditingkatkan melalui penyediaan informasi yang tepat waktu dan relevan yang membantu karyawan dalam melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif.

- 4) Terkait variable Kinerja SDM, fokus utama pimpinan dalam meningkatkan kinerja SDM haruslah pada peningkatan kualitas kerja, karena ini adalah indikator dengan dampak terbesar. Investasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan standar operasional dapat mendukung kualitas hasil kerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, meskipun kuantitas kerja memiliki pengaruh yang lebih rendah, pemimpin harus memastikan bahwa volume pekerjaan tetap pada tingkat yang optimal tanpa mengorbankan kualitas, melalui pengelolaan beban kerja yang tepat dan efisiensi proses kerja.

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

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu dicatat. Nilai R-square sebesar 0,259 menunjukkan bahwa variabel otonomi kerja memberikan pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja, dengan rentang nilai 0,19 hingga 0,33. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun otonomi kerja berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kepuasan kerja namun tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Dengan kata lain, variabel lain yang belum diperhitungkan mungkin juga memainkan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke konteks atau sektor lain di luar sampel yang diteliti, sehingga penelitian lebih lanjut dengan variabel tambahan dan sampel yang lebih beragam diperlukan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja.

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

Berdasarkan temuan dan limitasi penelitian ini, beberapa saran untuk penelitian yang akan datang dapat dipertimbangkan.

- 1) mempertimbangkan variabel-variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, seperti faktor-faktor individu atau konteks organisasi yang spesifik.
- 2) Melakukan studi dengan sampel yang lebih besar dan lebih beragam dapat membantu untuk menguji generalisasi temuan ke berbagai sektor dan lingkungan kerja.
- 3) Mengeksplorasi metode penelitian yang berbeda, seperti pendekatan longitudinal, untuk memahami bagaimana perubahan dalam otonomi kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari waktu ke waktu.
- 4) Memperdalam analisis tentang faktor-faktor yang berinteraksi dengan otonomi kerja, seperti dukungan sosial atau budaya organisasi, dapat

memberikan wawasan yang lebih mendalam dan holistik mengenai bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja SDM.





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Andi Offset.
- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Ahmed, A., Sarah Umar, & Usman Azam Shehzad. (2020). Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A comparison of public & private sector employees in Pakistan. *Journal of Xi’an Shiyu University* ISSN No, 1673, 064X., 14(5). <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/282>
- Akbari, M., Bagheri, A., Fathollahi, A., & Darvish, M. (2020). Job satisfaction among nurses in Iran: Does gender matter? *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 71–78. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S215288>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021a). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021b). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Bernarto, I., Margaretha P. Berlianto, Yohana F. C. P., Ronnie R. Masman, Meilani, & Ian N. Suryawan. (2020). The Influence of Brand Awareness, Brand Image, and Brand Trust on Brand Loyalty. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 412. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.676>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers’ and Office Workers’ Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Charoensukmongkol, P. (2022). Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations.

- Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 665–682. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04735-1>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. (2nd ed., Vol. 2). John Wiley and Sons.
- Deusdedit, B., Michael, M., & Solome, K. (2022). Job Autonomy and Employee Performance in Kampala Capital City Authority in Uganda. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 10(10), 473–476. <https://doi.org/10.36347/sjahss.2022.v10i10.004>
- Dewi, S. S., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Otonomi dan Beban Kerja Pada Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Pemediasi. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship (JOBS)*, 4(2), 129–143. <https://doi.org/10.33476/jobs.v4i2.4153>
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (2019). Supervision for certification in the field of applied behaviour analysis: Characteristics and relationship with job satisfaction, burnout, work demands, and support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Fuadiputra, I. R., & Rofida Novianti, K. (2021). The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life Balance. *The Winners*, 21(2). <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6908>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: The moderating role of job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review.

JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT, 02(03).  
<https://jisma.org>

- Harwita, & Ade Irma Suryani. (2019). PENGARUH OTONOMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEJELASAN TUJUAN ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH ACEH. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(3), 59–72.
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. (2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Hayati, N. R., & Nurani, N. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 9).
- Henry Inegbedion, Emmanuel Inegbedion, Adeshola Petera, & Lydia Harry. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations Enhanced Reader. *Heliyon*.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Hussain, S. D., Khaliq, Dr. A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>
- Imam, S., Novandari, W., & W, S. Z. (2020). The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Advantages of International Sustainable Competitiveness*, Vol. 10(No. 1), 283–294.
- Imam, S., Novandari, W., & Zulaikha, S. (2020). Advantages of International Sustainable Competitiveness 2020 The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 10(1), 283–294.
- Jabagi, N., Croteau, A. M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192–213. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255>
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics.



- Journal of Applied Psychology, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Jungert, T., Koestner, R. F., & Houliort, N. (2013). Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers ' Motivation and Self-Efficacy Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers ' Motivation. 4545(September 2017). <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Karimikia, H., Harminder Singh, & Damien Joseph. (2021). NEGATIVE OUTCOMES OF ICT USE AT WORK: META-ANALYTIC EVIDENCE AND THE ROLE OF JOB AUTONOMY. *Internet Research*, 31(1), 159–190. <http://mc.manuscriptcentral.com/intr>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020a). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020b). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. 1976. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital* (Vol. 4, Issue 1). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Msuya, M. S., & Anitha Bommagowni Kumar. (2022). The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance perspective from Tanzania banking employees. *Future Business Journal*, 8(1), 26.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Rofida Novianti, K., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 490–497. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.

- Sulistiyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. (2022). Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees). 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Weaver, A. (2020). Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision. <https://digitalcommons.nl.edu/diss/482/>

