

**PERAN MODERASI *SUPERVISORY SUPPORT*  
DALAM MEMPERKUAT *PROSEDURAL JUSTICE*  
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh :  
Sandra Sukmanahadi  
NIM: 20402300284

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

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PERAN MODERASI *SUPERVISORY SUPPORT***  
**DALAM MEMPERKUAT *PROSEDURAL JUSTICE***  
**TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SDM**

Disusun oleh:  
Sandra Sukmanahadi  
NIM: 20402300284



Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.SI  
NIK. 0605106702

**LEMBAR PENGUJIAN**  
**PERAN MODERASI *SUPERVISORY SUPPORT***  
**DALAM MEMPERKUAT *PROSEDURAL JUSTICE***  
**TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SDM**

**Disusun Oleh:**

Sandra Sukmanahadi  
NIM: 20402300284

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
3 Mei 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

  
Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.SI  
NIK. 0605106702

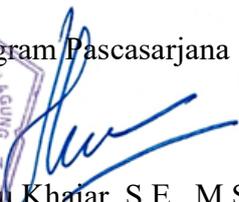
**Penguji I**

  
Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.SI  
NIK. 210490020

**Penguji II**

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.SI  
NIK. 0628066301

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 3 Mei 2025.

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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

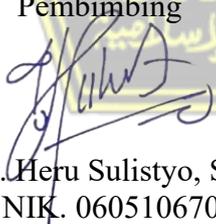
Nama : Sandra Sukmanahadi  
NIM : 20402300284  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

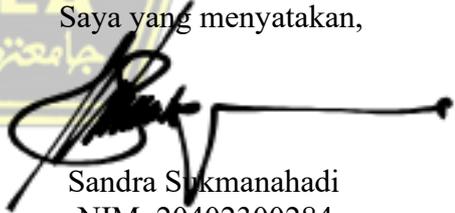
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Moderasi *Supervisory Support* dalam Memperkuat *Prosedural Justice* Terhadap Peningkatan Kinerja SDM“ merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 1 Februari 2025.

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

  
Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.SI  
NIK. 0605106702

  
Sandra Sukmanahadi  
NIM. 20402300284

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

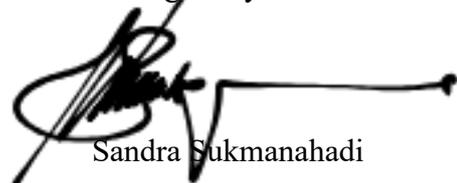
Nama : Sandra Sukmanahadi  
NIM : 20402300284  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Peran Moderasi *Supervisory Support* dalam Memperkuat *Prosedural Justice* Terhadap Peningkatan Kinerja SDM“. 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 1 Februari 2025

Yang menyatakan



Sandra Sukmanahadi

NIM: 20402300284

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Peran Moderasi *Supervisory Support* Dalam Memperkuat *Procedural Justice* terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas”.

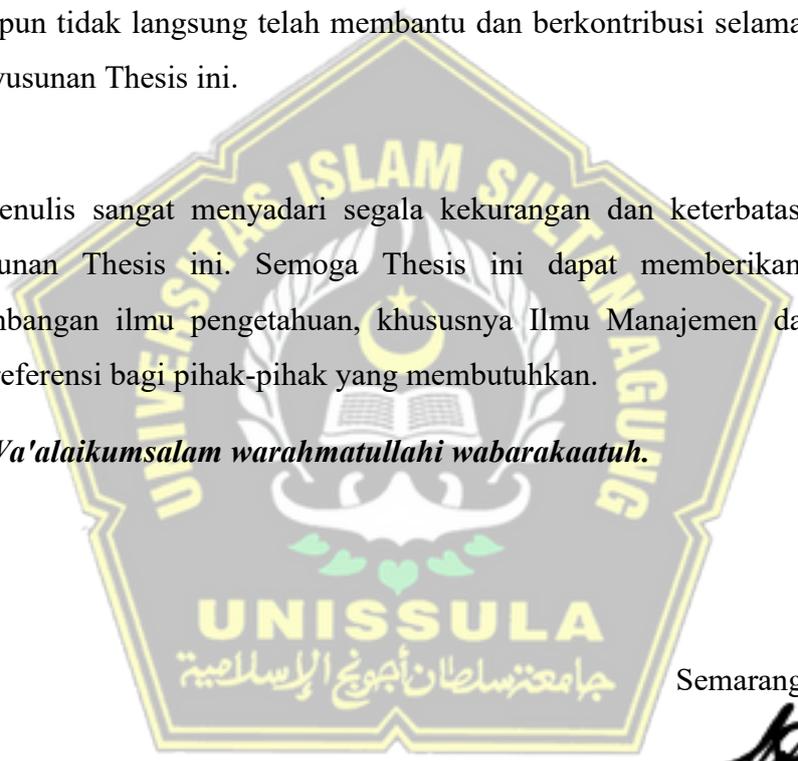
Dengan terselesaikannya Thesis ini merupakan bentuk karunia Allah SWT dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.SI selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Drs. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan, masukan, dan motivasinya untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.SI dan Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.SI selaku Dosen Penguji yang mulai dari proposal sampai dengan tesis ini selesai memberikan masukan dan bimbingannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.
4. Pimpinan Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang telah memberikan dukungan dan kesempatan sebesar-besarnya bagi saya untuk melakukan penelitian dan observasi di lingkungan kantor.
5. Rekan pegawai di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, khususnya pada Seksi Penindakan dan Penyidikan yang selalu memberikan supportnya.

6. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
7. Istri saya tercinta, Neneng Aimashoda, beserta anak-anak saya, Askaradamar Linangit Sukmanahadi dan Wisaka Paksi Bhremada Sukmanahadi yang selalu menjadi penyemangat penulis dalam menyelesaikan thesis ini.
8. Kedua orang tua saya, Bapak Djuhadhi dan Ibu Sri Sularmi yang menjadi motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di Pasca Sarjana FE Unissula.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

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

***Wa'alaikumsalam warahmatullahi wabarakaatuh.***



Semarang, 1 Februari 2025

Penyusun

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Sandra Sukmanahadi", written over a horizontal line.

Sandra Sukmanahadi

NIM: 20402300284

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *procedural justice* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM, serta pengaruh moderasi *supervisory support* terhadap hubungan antara *procedural justice* dan kinerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, dengan populasi seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang berjumlah 203 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan sensus, dimana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya kurang dari 200. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala Likert untuk penilaian, dengan skoring 1 s/d 5 dengan skala 5 untuk Sangat Setuju dan 1 untuk Sangat Tidak Setuju

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Begitu pula dengan *supervisory support*, yang juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin baik tindakan supervisi yang dilakukan oleh supervisor, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Selain itu, *supervisory support* terbukti mampu memperkuat pengaruh *procedural justice* terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan SDM, terutama dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan keadilan prosedural dan dukungan yang efektif dari supervisor.

Kata kunci: *Procedural Justice*; *Supervisory Support*; Kinerja SDM

## ABSTRACT

*This study aims to describe and analyze the effect of procedural justice on human resource (HR) performance, the effect of supervisory support on HR performance, and the moderating effect of supervisory support on the relationship between procedural justice and performance. The research uses explanatory research, with the population consisting of all HR personnel at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas, totaling 203 individuals. The sampling method used is a census, where the entire population is considered as the sample due to its size being less than 200. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires using a Likert scale for evaluation, with scores ranging from 1 to 5, where 5 represents Strongly Agree and 1 represents Strongly Disagree.*

*The results of the study show that procedural justice has a positive and significant effect on HR performance. Similarly, supervisory support also has a positive and significant effect on HR performance, where the better the supervisory actions taken by supervisors, the higher the employee performance. Additionally, supervisory support is proven to strengthen the effect of procedural justice on HR performance. These findings have important implications for HR*

*management, especially in improving performance through enhancing procedural justice and effective supervisor support.*

*Keywords:* Procedural Justice; Supervisory Support; HR Performance



## Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT.....	ix
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja SDM .....	7
2.2. Prosedural Justice.....	9
2.3. Supervisory Support.....	10
2.4. Hubungan Antar Variabel.....	12
2.5. Model Empirik Penelitian .....	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	15
3.1. Jenis Penelitian.....	15
3.1. Sumber data Penelitian.....	15
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	16
3.3. Populasi dan Sampel .....	17
3.4. Variabel dan Indikator.....	17
1.6. Teknik Analisis Data.....	18
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....	26

4.1.	Deskripsi Responden.....	26
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	29
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	32
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	39
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	41
4.6.	Pembahasan.....	45
BAB V PENUTUP.....		52
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	52
5.2.	Implikasi Teoritis .....	53
5.3.	Implikasi Manajerial .....	56
5.4.	Limitasi Penelitian .....	57
5.5.	Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	57
Daftar Pustaka .....		59
Lampiran 1 .....		63
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		83
Lampiran 3. Analisis .....		84
Deskriptif Data Penelitian.....		83
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		86
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		88
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Prestasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi, begitu juga bagi Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Tanggung jawab utama mereka adalah melaksanakan kebijakan pemerintah dengan efisien, yang membutuhkan tingkat prestasi yang tinggi. Prestasi merujuk pada tindakan pegawai yang menghasilkan hasil yang diinginkan bagi organisasi dalam hal kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Rahman Yudi Ardian, 2020). Termasuk didalamnya memenuhi tanggung jawab dan wewenang individu untuk mencapai tujuan organisasi sambil mematuhi standar hukum dan etika (Sandi et al., 2019).

Seiring perkembangan perekonomian di kota Semarang sebagai pusat perdagangan di Jawa Tengah, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam menjalankan tugasnya sebagai fasilitator perdagangan, pendukung industri, pelindung masyarakat, dan pengumpul pendapatan. Berlokasi di Jl. Arteri Yos Sudarso, Semarang, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang prima dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai. Mereka melaksanakan tugas dengan cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa, didukung oleh instansi teknis terkait.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas bertekad menjadi kantor pelayanan yang bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai serta sumber daya manusia yang berintegritas tinggi, profesional, sinergis, berorientasi pelayanan, dan mengutamakan kesempurnaan.

Selain sarana prasarana fisik, atribut personal seperti komunikasi yang efektif, kejujuran, etos kerja yang kuat, berbagi informasi, menghormati keragaman, dan keterampilan penyelesaian konflik merupakan faktor-faktor penting untuk memprioritaskan pelayanan yang prima dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai .

Menurut Rhoades et al., (2001) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja (Mahendrati & Mangundjaya, 2020).

Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh keadilan prosedural, yang merupakan bagian dari keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Ahmad Jayus et al., 2021a). Penelitian ini berfokus pada keadilan

prosedural karena lebih efektif menjelaskan hasil organisasi melalui sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono et al., 2020).

Keadilan prosedural, dalam penelitian ini, berkaitan dengan keadilan kebijakan dan prosedur yang diimplementasikan oleh pimpinan dalam evaluasi kinerja. Persepsi karyawan tentang keadilan dipengaruhi tidak hanya oleh hasil keputusan individu tetapi juga oleh proses pengambilan keputusan itu sendiri. Studi yang dilakukan oleh (Solum, 2004) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berdampak positif pada kinerja kerja. Ketika karyawan diperlakukan dengan adil, mereka cenderung menghormati keputusan yang dibuat, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja kerja mereka. Karyawan merasakan keadilan prosedural ketika mereka memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka dan memiliki proposal mereka dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural adalah derajat keadilan yang dipersepsikan terhadap prosedur yang digunakan untuk mendistribusi, sedangkan keadilan distributif adalah derajat keadilan yang dipersepsikan dalam mendistribusi sumberdaya dan imbalan organisasi (Erdogan et al., 2001). Dengan perkataan lain, keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam menentukan *outcome*, sedangkan keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap *outcome* yang diterima (Rahman Ahmad & Jameel, 2021).

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap *outcome* yang diterima. Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap

kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam menentukan *out come* ((Ahmad Jayus et al., 2021b). Dengan demikian, Individu dalam usahanya memenuhi rasa keadilan di tempat kerja, *out come* yang mereka terima saja ternyata tidak cukup. Mereka menaruh perhatian pada cara atau prosedur tentang bagaimana *out come* tersebut ditetapkan. Dasar konseptual keadilan distribusi berasal dari teori keadilan Adam tahun 1965 (Colquitt & Jackson, 2006).

Penelitian terkait peran keadilan procedural terhadap kinerja masih menyisakan perbedaan hasil penelitian yang menarik untuk dianalisis. Perbedaan dalam hasil penelitian ini dapat membuka potensi untuk menemukan celah penelitian yang menarik. Meskipun penelitian oleh (Faeq & Ismael, 2022) menemukan bahwa keadilan procedural secara signifikan memprediksi kinerja SDM berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad Jayus et al., 2021a; Rahman Ahmad & Jameel, 2021; Tjahjono et al., 2020) menunjukkan bahwa keadilan procedural tidak memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja kerja.

Perbedaan ini menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor tambahan yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan antara keadilan procedural dan kinerja kerja. Penelitian lanjutan dapat menginvestigasi apakah terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi hubungan tersebut, seperti faktor-faktor kontekstual organisasi atau karakteristik individu. Selain itu, perbedaan ini juga menunjukkan perlunya penelitian yang lebih mendalam untuk memahami peran dan mekanisme yang mungkin terlibat dalam pengaruh keadilan procedural terhadap kinerja. Dengan demikian, terdapat celah penelitian yang dapat dieksplorasi lebih

lanjut untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini, dengan demikian dukungan supervisory diajukan untuk menjadi variable moderasi.

Tindakan supervisor (pejabat pengawas) dalam melaksanakan fungsinya sehari-harinya akan memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan prosedural dan keadilan distributive. Baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif, keduanya merupakan sinyal status atau perhatian supervisor pada bawahannya (Idowu & Ndidiamaka, 2018). Penelitian ini meneliti tentang pengaruh *prosedural justice* terhadap kinerja sumberdaya manusia Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada *future research* penelitian terdahulu, dapat dikemukakan pertanyaan penelitian “peran moderasi *supervisory support* dalam pengaruh *prosedural justice* terhadap peningkatan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas” dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *prosedural justice* terhadap Kinerja?
2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja?
3. Bagaimana pengaruh efek moderasi *supervisory support* terhadap hubungan antara *prosedural justice* dan kinerja?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *prosedural justice* terhadap kinerja
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh efek moderasi *supervisory support* terhadap hubungan antara *prosedural justice* dan kinerja

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

- a. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja melalui *prosedural justice*.
- b. Praktisi: diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang penerapan *Keadilan Prosedural* dalam hubungannya dengan kinerja Manajerial sebuah organisasi.
- c. Organisasi: Pengambilan dan pengembangan kebijakan Manajemen dalam rangka Implementasi keadilan prosedur di organisasi untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memperhatikan variabel yang memediastinya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja SDM**

Kinerja (*Performance*) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi (Bakirova Oynura, 2022). Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan (Wardayati, 2019). Namun, peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Kinerja sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja, baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh individu atau kelompok SDM selama suatu periode dalam menjalankan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Vrchota et al., 2020). Pendekatan lain menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja seseorang yang mencakup tugas-tugas yang dipercayakan padanya, yang bergantung pada kecakapan, pengalaman, ketekunan, dan waktu (Lajili et al., 2020). Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia melibatkan pencapaian keluaran/hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator yang digunakan adalah menggunakan Indikator yang dikembangkan oleh Bernardin & Russel (2003) antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*)
2. Kuantitas (*Quantity*)
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)
5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*)

## **2.2. *Prosedural Justice***

Keadilan prosedural berfokus pada rasa keadilan yang harus dirasakan oleh konsumen saat mereka mengajukan keluhan sesuai dengan aturan dan kebijakan perusahaan (Ahmad Jayus et al., 2021a). Untuk memastikan keadilan prosedural berjalan dengan baik, perusahaan dapat melakukan beberapa langkah seperti proses pengawasan, pengawasan keputusan, aksesibilitas, kecepatan waktu, dan fleksibilitas (Solum, 2004). Keadilan prosedural adalah konsep keadilan yang berkaitan dengan proses penyelesaian perselisihan dan distribusi sumber daya (Ahmad Jayus et al., 2021a). Keadilan prosedural adalah gagasan bahwa keadilan harus ada dalam proses penyelesaian perselisihan dan pengalokasian sumber daya (Sigit Triwibowo, 2021). Keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan dalam semua proses dan prosedur pengambilan keputusan dalam organisasi, seperti pembayaran imbalan, evaluasi, promosi, dan tindakan disipliner (De Clercq et al., 2020).

Berdasarkan berbagai pendapat dan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan dalam proses pembuatan dan implementasi kebijakan yang bertujuan untuk menentukan sistem distribusi

tertentu. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup Proses pengawasan keputusan, accessibility, dan fleksibilitas yang diambil dari Leventhal yang dikutip oleh Kozlowski (2012).

### **2.3. 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 (Chan, 2017).

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 et al., 2019).

Prinsip-prinsip supervisi antara lain: 1) Ilmiah (scientific), berdasarkan data obyektif. 2) Demokratis, bantuan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan. 3) Kerjasama,

mengembangkan usaha bersama atau istilah dalam supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*”, memberi support/mendorong, mensimulasi karyawan sehingga mereka merasa tumbuh bersama. 4) Konstruktif dan kreatif, mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi seorang supervisor mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Robbins & Judge, 2007).

*Supervisory Support* berarti bahwa manajer memberikan dukungan emosional dan instrumental untuk pekerja pada keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga (Achour et al., 2017). Dukungan manajemen dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap nilai yang disumbangkan organisasi dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya sendiri (Aselage & Eisenberger, 2003). Dukungan sosial supervisor melibatkan empat aspek psikososial penting, yaitu, dukungan emosional (penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian dan mendengarkan), dukungan penilaian (penegasan, umpan balik, perbandingan sosial), dukungan informasi (saran, saran, arahan), informasi dan dukungan fisik (bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan) (Achour et al., 2017).

Dukungan supervisi disimpulkan sebagai bantuan dari pemimpin yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja sumber daya manusia melalui pembinaan, pendampingan, dan kontrol, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik (Achour et al. 2017), yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Dukungan Emosional. Ditunjukkan melalui penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian, dan mendengarkan.
2. Dukungan Penilaian. Berupa penegasan, umpan balik, dan perbandingan sosial.
3. Dukungan Informasi. Meliputi pemberian nasihat, saran, arahan, dan informasi.
4. Dukungan Fisik. Berupa bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu, dan modifikasi lingkungan.

#### 2.4. Hubungan Antar Variabel.

##### 1. Pengaruh *prosedural justice* terhadap kinerja

Temuan mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi dan kinerja (Faeq & Ismael, 2022). Kemudian peneliti lain mengatakan bahwa ada faktor penting yang menghubungkan keadilan prosedural dengan peningkatan kinerja (De Clercq, 2020).

H1 : Semakin baik keadilan procedural maka akan semakin baik kinerja SDM

##### 2. Pengaruh *prosedural justice* terhadap kinerja

Hasil penelitian (Khalid & Rathore, 2017) menunjukkan bahwa rendahnya kinerja aparatur birokrasi diantaranya disebabkan oleh lemahnya pengawasan yang diindikasikan dari tidak berjalannya sistem reward and punishment di lingkungan birokrasi. (Kanat-maymon, 2017) juga menyatakan

bahwa tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien jika pengawasan diterapkan sesuai substansinya dan diterapkan secara optimal. (Kristiawan et al., 2020) juga menemukan bahwa pengawasan internal berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Departemen Dalam Negeri.

Berbagai studi antar negara tentang pengawasan internal juga menunjukkan efektivitas pengawasan internal terhadap kinerja, baik kinerja karyawan, manajer, maupun perusahaan (Weaver, 2020). (Lee et al., 2020) Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Artinya semakin baik kegiatan rutin supervisor dalam menjalankan tindakan supervisi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Semakin baik keadilan procedural maka akan semakin baik kinerja SDM

### 3. Pengaruh efek moderasi *supervisory support* terhadap hubungan antara *procedural justice* terhadap kinerja

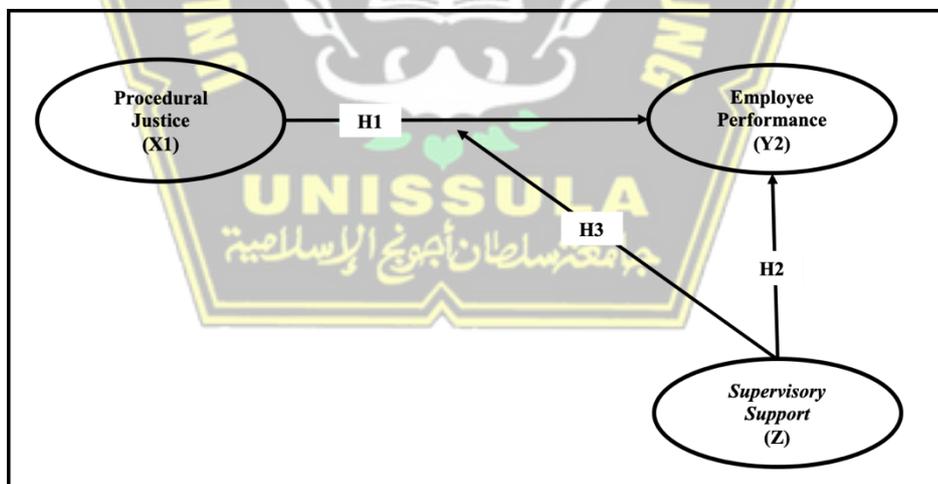
*Procedural justice* mengacu pada sejauh mana prosedur dalam organisasi dianggap adil, konsisten, dan bebas dari bias (Ahmad Jayus et al., 2021). Ketika karyawan merasakan keadilan dalam prosedur, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja mereka (De Clercq et al., 2020). Namun, efek dari *procedural justice* terhadap kinerja dapat semakin kuat jika didukung oleh *supervisory*

*support* yang tinggi (Rauf et al., 2021). Dukungan ini dapat memperkuat persepsi keadilan dengan menunjukkan bahwa atasan peduli dan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, *supervisory support* berfungsi untuk meredam dampak negatif jika procedural justice dirasakan rendah, dengan memberikan dukungan emosional dan solusi praktis yang membantu karyawan tetap fokus pada kinerja.

H3 : Pengaruh *prosedural justice* terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM memiliki dukungan supervisi yang kuat.

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian diatas maka kerangka pemikiran teoritis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel. (Singarimbun, 1989).

#### **3.1. Sumber data Penelitian**

##### **3.1.1. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *Prosedural justice*(x1), *Supervision support* (Z), dan kinerja SDM (y2).

##### **3.1.2. Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada

meliputi: jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi Jabatan, dan lain lain.

### 3.2. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah:

1. Studi Pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data karyawan, Kebijakan Instansi, dan lain lain.

2. Observasi

Menurut Hadi (2000) Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan, sehingga diperoleh data mengenai realitas yang ada.

3. Dokumentasi

Menurut Winarno Surakhmad (1998: 27) Metode Dokumentasi adalah suatu metode penyelidikan yang ditujukan pada penguraian dan penjelasan apa yang telah lalu melalui sumber dokumentasi. Dengan metode dokumentasi ini akan diperoleh data tentang jumlah pegawai, struktur organisasi, dasar hukum organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi.

4. Penyebaran Questionnaire, merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden.

Metode penyebaran questionnaire ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui,

lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden sebagai berikut :

1. Skor 5 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju (SS),
2. Skor 4 untuk pilihan jawaban Setuju (S),
3. Skor 3 untuk jawaban Cukup Setuju (CS),
4. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS),
5. Skor 1 untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS).

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sejumlah 203 orang. Adapun metode pengambilan sampel adalah “sensus” apabila jumlah populasinya kurang dari 200 maka seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel sensus (Istijanto, 2005:111).

### **3.4. Variabel dan Indikator**

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing – masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1

**Tabel 3.2**  
**VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Keadilan prosedural keadilan dalam proses pembuatan dan implementasi kebijakan yang bertujuan untuk menentukan sistem distribusi tertentu. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup yang diambil dari	1. Proses yang adil, 2. Transparansi, 3. Accessibility, 4. Fleksibilitas	Leventhal (2012).
2.	Dukungan supervisi bantuan dari pemimpin yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja sumber daya manusia melalui pembinaan, pendampingan, dan kontrol, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih optimal. yang dijelaskan sebagai berikut:	1. Dukungan Emosional 2. Dukungan Penilaian 3. Dukungan Informasi 4. Dukungan Fisik	(Achour et al., 2017)
3.	Kinerja sumber daya manusia melibatkan pencapaian keluaran/hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi.	1. Kualitas ( <i>Quality</i> ) 2. Kuantitas ( <i>Quantity</i> ) 3. Ketepatan waktu ( <i>Timeliness</i> ) 4. Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> ) 5. Kerjasama	Bernardin & Russel (2003)

### 1.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu

menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

#### 3.4.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

$$y_1 : a_1x_1 + e$$

$$y_2 : a_1x_1 + a_2x_2 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2|x_2*y_1| + e \text{ (dengan moderasi)}$$

Pada persamaan 1 variabel laten eksogennya adalah *prosedural justice* ( $x_1$ ) berhubungan langsung dengan variabel laten endogen.

Pada persamaan 1 variabel laten eksogennya adalah *prosedural justice* ( $x_1$ ) dan berhubungan langsung dengan variabel laten endogen kinerja SDM. Moderasi *Supervision support* ( $Z$ ) terhadap hubungan antara *prosedural justice* ( $x_1$ ) mempunyai tanda negatif, artinya moderasi *Supervision support* ( $Z$ ) melemahkan hubungan antara hubungan antara *prosedural justice* ( $x_1$ ) sedangkan bila Moderasi *Supervision*

*support* (Z) terhadap hubungan antara *prosedural justice* ( $x_1$ ) mempunyai tanda positif, artinya moderasi *Supervision support* (Z) menguatkan hubungan antara hubungan antara *prosedural justice* ( $x_1$ ).

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

1. Indikator Keadilan prosedural

$$x_1 = \lambda_{1.1} \xi_1$$

$$x_2 = \lambda_{1.2} \xi_1$$

$$x_3 = \lambda_{1.3} \xi_1$$

2. Indikator kinerja

$$y_4 = \lambda_{1.7} \xi_1$$

$$y_5 = \lambda_{1.9} \xi_1$$

$$y_6 = \lambda_{1.10} \xi_1$$

3. Indikator Supervisi (variabel moderasi)

$$z.1 = \lambda_{1.4} \xi_1$$

$$z.2 = \lambda_{1.5} \xi_1$$

$$z.3 = \lambda_{1.6} \xi_1$$

- b. *Inner Model*, yaitu 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 unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

*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*)

### 3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu

dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat

yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

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

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

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$  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.

### 3.6.3 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

Ho :  $\beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

Ha :  $\beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

2) Menentukan *level of significance* :  $\alpha = 5$  pengujian tabel t dua sisi (*two tailed*)

nilai  $t^{\text{tabel}} = 1,659$  atau 1,7

$$Df = (\alpha; n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (203-4)$$

$$= 199$$

sehingga nilai t tabel untuk df 199 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*)

ditemukan koefisien sebesar 1,986 atau dibulatkan menjadi 1,9

3) Kriteria pengujian

$$\text{Ho diterima bila } -t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$$

$$\text{Ho ditolak artinya Ha diterima bila } t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}} \text{ atau } t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$$

### 3.6.4 Evaluasi Model.

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



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 203 pegawai Responden memiliki cukup pengetahuan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan pembagian kuesioner penelitian pada tanggal 6 - 15 Januari 2024. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat dianalisis lebih lanjut. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

#### 1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender yang dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	153	75.4
Wanita	50	24.6
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data dalam Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 153 responden (75,4%) dan responden wanita sebanyak 50 responden

(24,6%). Temuan tersebut terlihat bahwa jumlah pegawai pria di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas lebih banyak dibandingkan dengan wanita.

## 2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia yang dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	79	38.9
31 - 40 tahun	80	39.4
41 - 50 tahun	28	13.8
51 - 60 tahun	16	7.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Temuan dalam Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 80 responden (39,4%), usia 41-50 tahun sebanyak 28 responden (13.8%), dan terdapat 16 responden (7,9%) usia 51-60 tahun. Berdasarkan hasil kuesioner di atas dapat diketahui bahwa paling banyak responden berusia 31-40 tahun. Pada rentang usia tersebut pegawai umumnya telah banyak mendapatkan pengalaman dalam bertugas.

## 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir yang dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	3	1.5
D1	41	20.2
DIII	50	24.6
DIV	2	1.0
S1	92	45.3
S2	14	6.9
S3	1	0.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 92 responden (45,3%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 50 responden (24,6%), D1 sebanyak 41 responden (20,2%), D4 sebanyak 2 responden (1,0%), responden SMA/SMK sebanyak 3 orang (1,5%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 14 orang (6,9%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,5%). Pendidikan lebih yang dimiliki responden menjadikan mereka lebih mudah memahami pengetahuan terkait tugasnya dengan baik.

#### 4. Masa Kerja

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerja yang dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
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.

Data yang tersaji dalam Tabel 4.4 menunjukkan sebagian besar responden yang telah 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 membuat pegawai mampu menyelesaikan permasalahan yang muncul di lapangan.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Sajian analisis deskriptif diberikan untuk memberikan gambaran jawaban responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini 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.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori berdasarkan rumus nilai indeks sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5))/5$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Pengelompokan nilai indeks dilakukan dengan menghitung nilai terendah, tertinggi, rentang, dan panjang kelas interval sebagai berikut:

$$\text{Nilai terendah} : (\%F_x1)/5 = (100 \times 1)/5 = 20$$

$$\text{Nilai tertinggi} : (\%F_x5)/5 = (100 \times 5)/5 = 100$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval} : 80 : 3 = 26,7$$

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), akan membagi jawaban dalam tiga kategori sebagai dasar interpretasi nilai index sebagai berikut:

- a. Rendah = 20 - 46,6
- b. Sedang = 46,7 - 73,3
- c. Tinggi = 73,4 - 100

Berdasarkan kategorisasi tersebut, nilai indeks pada masing-masing variabel dapat disajikan sebagai berikut:

### 1. Procedural justice

Deskripsi data variabel procedural justice dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Procedural justice

No	Indikator <i>Prosedural justice</i>	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Proses yang adil	0	0.0	7	3.4	59	29.1	102	50.2	35	17.2	76.26	Tinggi
2	Transparansi	0	0.0	11	5.4	69	34.0	101	49.8	22	10.8	73.20	Sedang
3	Accessibility	2	1.0	9	4.4	51	25.1	109	53.7	32	15.8	75.76	Tinggi
4	Fleksibilitas	2	1.0	7	3.4	49	24.1	107	52.7	38	18.7	76.95	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												75.54	Tinggi

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks data variabel Procedural justice secara keseluruhan sebesar 75,54 terletak pada rentang kategori tinggi (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memandang bahwa procedural justice dalam instansi tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Procedural justice didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Fleksibilitas (76,95), sedangkan indeks terendah adalah Transparansi (73,20).

## 2. *Supervisory support*

Deskripsi data variabel *Supervisory support* dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel *Supervisory support*

No	Indikator <i>Supervisory support</i>	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Dukungan Emosional	6	3.0	20	9.9	41	20.2	108	53.2	28	13.8	73.00	Sedang
2	Dukungan Penilaian	6	3.0	24	11.8	27	13.3	96	47.3	50	24.6	75.76	Tinggi
3	Dukungan Informasi	2	1.0	26	12.8	49	24.1	73	36.0	53	26.1	74.68	Tinggi
4	Dukungan Fisik	6	3.0	20	9.9	41	20.2	108	53.2	28	13.8	72.81	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks												74.11	Tinggi

Pada variabel *Supervisory support* secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 74,11 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki perilaku/sikap yang baik dalam menggunakan teknologi informasi untuk menyelesaikan tugas. Hasil deskripsi data pada variabel *Supervisory support* didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah

indikator Dukungan Penilaian (75,76) dan indeks terendah pada indikator Frekuensi Dukungan Fisik (72,81).

### 3. Kinerja SDM

Deskripsi data variabel Kinerja SDM dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Kinerja SDM

No	Indikator Kinerja SDM	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Kualitas (Quality)	6	3.0	24	11.8	49	24.1	94	46.3	30	14.8	71.63	Sedang
2	Kuantitas (Quantity)	4	2.0	20	9.9	33	16.3	104	51.2	42	20.7	75.76	Tinggi
3	Ketepatan waktu (Timeliness)	4	2.0	19	9.4	33	16.3	109	53.7	38	18.7	75.57	Tinggi
4	Efektivitas biaya (Cost effectiveness)	2	1.0	16	7.9	39	19.2	97	47.8	49	24.1	77.24	Tinggi
5	Kerjasama	6	3.0	20	9.9	38	18.7	98	48.3	41	20.2	74.58	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks											74.96	Tinggi	

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 74,96 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan indeks terendah pada indikator Kualitas (Quality) .

### 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. Nilai *Outer loading* sangat direkomendasikan berada di atas 0,70 (Ghozali, 2011).

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Procedural justice

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Procedural justice direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Procedural justice sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Procedural justice

No	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1 1	Proses yang adil	0.783	Valid
X1 2	Transparansi	0.820	Valid
X1 3	Accessibility	0.746	Valid
X1 4	Fleksibilitas	0.831	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Procedural justice memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Procedural justice (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh keempat indikator yaitu Proses yang adil, *Transparansi*, *Accessibility*, dan *Fleksibilitas*.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Supervisory support*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Supervisory support* (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Supervisory support* sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Supervisory support*

No.	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Z 1	Dukungan Emosional	0.923	Valid
Z 2	Dukungan Penilaian	0.789	Valid
Z 3	Dukungan Informasi	0.882	Valid
Z 4	Dukungan Fisik	0.923	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Supervisory support* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Supervisory support* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Dukungan Emosional, Dukungan Penilaian, Dukungan Informasi, dan Dukungan Fisik.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

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

Tabel 4.10  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

No.	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1 1	Kualitas ( <i>Quality</i> )	0.830	Valid
Y1 2	Kuantitas ( <i>Quantity</i> )	0.923	Valid
Y1 3	Ketepatan waktu ( <i>Timeliness</i> )	0.918	Valid
Y1 4	Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> )	0.827	Valid
Y1 5	Kerjasama	0.803	Valid

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui lima indikator. 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 (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), dan Kerjasama.

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 4.11  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	<b>Kinerja SDM</b>	<i>Prosedural justice</i>	<i>Supervisory support</i>
<b>Kinerja SDM</b>	0.862		
<i>Prosedural justice</i>	0.402	0.850	
<i>Supervisory support</i>	0.759	0.289	0.881

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.11 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 4.12  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	<i>Prosedural justice</i>	<i>Supervisory support</i>	<i>Supervisory support x Procedural justice</i>
Kinerja SDM				
<i>Procedural justice</i>	0.450			
<i>Supervisory support</i>	0.830	0.326		
<i>Supervisory support x Procedural justice</i>	0.257	0.236	0.539	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.12 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 4.13  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	<i>Procedural justice</i>	<i>Supervisory support</i>
X1 1	0.306	<b>0.790</b>	0.236
X1 2	0.292	<b>0.726</b>	0.169
X1 3	0.384	<b>0.929</b>	0.279
X1 4	0.373	<b>0.934</b>	0.286
Y1 1	<b>0.830</b>	0.280	0.708
Y1 2	<b>0.923</b>	0.383	0.700
Y1 3	<b>0.918</b>	0.365	0.711
Y1 4	<b>0.827</b>	0.403	0.594

Y1 5	<b>0.803</b>	0.297	0.529
Z 1	0.662	0.276	<b>0.927</b>
Z 2	0.647	0.284	<b>0.784</b>
Z 3	0.702	0.183	<b>0.881</b>
Z 4	0.658	0.280	<b>0.926</b>

Pengujian *discriminant validity* melalui *crossloading* dapat dinyatakan 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

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

##### a. *Composite Reliability*.

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

##### b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

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

Tabel 4.14  
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.913	0.935	0.742
<i>Prosedural justice</i>	0.868	0.911	0.722
<i>Supervisory support</i>	0.902	0.933	0.777

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.16 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

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. Evaluasi Kesesuaian Model (*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 4.15  
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.644

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,644 artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 64,4 % oleh variabel Procedural justice, dan *Supervisory support*. Sedangkan sisanya 35,6 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,644) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Procedural justice, dan *Supervisory support* memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori sedang (moderat).

## 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 4.16  
Nilai Q-square

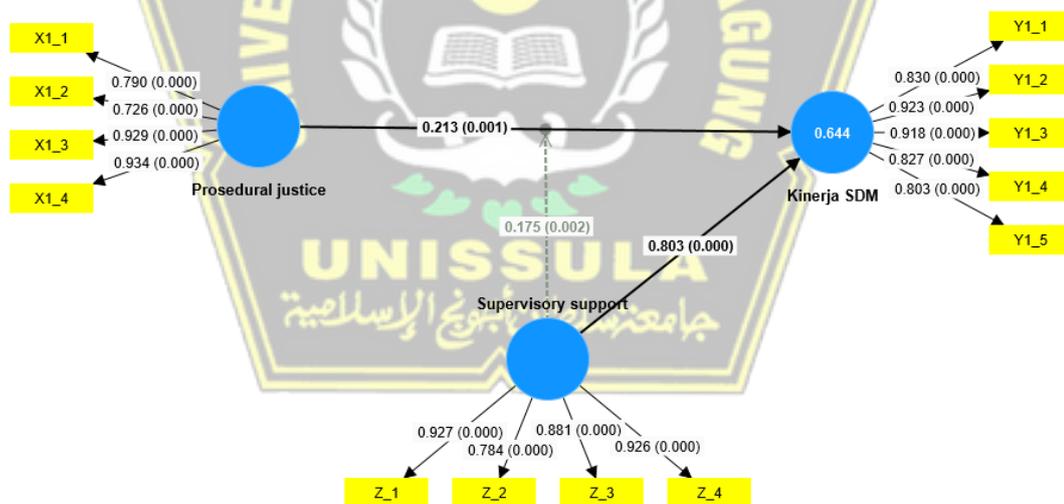
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1015.00	540.444	0.468

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,468 yang menunjukkan nilai Q square di atas 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 Procedural justice terhadap Kinerja SDM melalui kompetensi SDM dan moderasi *Supervisory support*.

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 Moderasi

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

##### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Pengujian

multikolinieritas perlu dilakukan sebelum uji hipotesis. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.17  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Prosedural justice</i> -> Kinerja SDM	1.098
<i>Supervisory support</i> -> Kinerja SDM	1.418
<i>Supervisory support</i> x <i>Prosedural justice</i> -> Kinerja SDM	1.361

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.18  
Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan

<i>Prosedural justice</i> -> Kinerja SDM	0.213	3.397	0.001	Diterima
<i>Supervisory support</i> -> Kinerja SDM	0.803	16.483	0.000	Diterima
<i>Supervisory support</i> x <i>Prosedural justice</i> -> Kinerja SDM	0.175	3.112	0.002	Diterima

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

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan  $t$  tabel pada taraf 5% (1,96) dengan  $t$ -hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Semakin baik keadilan procedural maka akan semakin baik kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,213. Nilai tersebut membuktikan Procedural justice berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji  $t$  yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (3,379) >  $t_{tabel}$  (1,96) dan  $p$  (0,001) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Procedural justice terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin meningkat procedural justice, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*" dapat **diterima**.

#### 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin baik Supervisory support maka akan semakin baik kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,803. Nilai tersebut membuktikan *Supervisory support* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (16.483) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Supervisory support* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ” *Semakin baik Supervisory support maka akan semakin baik kinerja SDM*” dapat **diterima**.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: Pengaruh Procedural justice terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM memiliki dukungan supervisi yang kuat*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (*Supervisory support* x Procedural justice) sebesar 0,175. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh Procedural justice terhadap kinerja SDM. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,112) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,002) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh Procedural justice terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ” *Pengaruh Procedural justice terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM memiliki dukungan supervisi yang kuat.*” dapat **diterima**.

## 4.6. Pembahasan

### 4.6.1. Pengaruh *prosedural justice* terhadap Kinerja.

Pengujian hipotesis 1 membuktikan *Procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi dan kinerja (Faeq & Ismael, 2022). Kemudian peneliti lain mengatakan bahwa ada faktor penting yang menghubungkan keadilan prosedural dengan peningkatan kinerja (De Clercq, 2020).

Pengukuran variabel *Procedural justice* direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Proses yang adil, Transparansi, Accessibility, dan Fleksibilitas. Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), dan Kerjasama.

Variabel *Procedural Justice* memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator fleksibilitas, sedangkan variabel Kinerja SDM memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator kuantitas (*Quantity*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas dalam prosedur yang diterapkan, semakin besar pula jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh sumber daya manusia. Artinya, semakin tinggi fleksibilitas dalam prosedur keadilan (*procedural justice*), semakin banyak jumlah output atau hasil kerja yang dapat dihasilkan oleh SDM. Fleksibilitas dalam prosedur

memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih leluasa dalam menyelesaikan tugasnya, mengurangi hambatan birokrasi, serta meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat lebih produktif dan menghasilkan kuantitas kerja yang lebih tinggi.

Variabel *Procedural Justice* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator aksesibilitas, sementara variabel *Kinerja SDM* menunjukkan nilai *outer loading* terendah pada indikator kerja sama. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan aksesibilitas dalam prosedur keadilan akan berkontribusi pada peningkatan kerja sama di dalam organisasi. Dengan kata lain, semakin mudah akses terhadap prosedur yang adil, transparan, dan dapat diandalkan, maka semakin tinggi tingkat kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja. Aksesibilitas yang baik memungkinkan pegawai untuk memahami aturan dan prosedur dengan lebih jelas, mengurangi ketidakpastian, serta mendorong kepercayaan dan kolaborasi dalam tim. Selain itu, kerja sama yang tinggi dapat berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan bersama. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan strategi peningkatan aksesibilitas dalam prosedur keadilan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung kinerja SDM secara optimal.

#### 4.6.2. Pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa *Supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil (Lee et al., 2020) yang menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengukuran variabel *Supervisory support* direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Dukungan Emosional, Dukungan Penilaian, Dukungan Informasi, dan Dukungan Fisik sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), dan Kerjasama.

Variabel *Supervisory Support* dengan nilai outer loading tertinggi diwakili oleh indikator Dukungan Fisik, sedangkan variabel Kinerja SDM memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Kuantitas (*Quantity*). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam Dukungan Fisik yang diberikan oleh atasan atau supervisor berdampak langsung pada peningkatan kuantitas output kerja yang dihasilkan oleh SDM.

Artinya, semakin besar perhatian supervisor dalam menyediakan dukungan fisik—seperti fasilitas kerja yang memadai, akses terhadap sumber daya yang diperlukan, serta lingkungan kerja yang nyaman—maka semakin tinggi pula produktivitas individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dukungan fisik yang optimal memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif, mengurangi hambatan operasional, dan meningkatkan kapasitas mereka dalam

menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang lebih besar dalam waktu yang ditentukan.

Selain itu, hasil ini juga mencerminkan pentingnya peran supervisor dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa didukung secara fisik dengan sarana dan prasarana yang memadai, mereka lebih terdorong untuk bekerja dengan efisien dan meningkatkan hasil kerja mereka. Dengan demikian, organisasi yang berupaya meningkatkan kinerja SDM, khususnya dalam aspek kuantitas pekerjaan, perlu memastikan bahwa supervisor mampu memberikan dukungan fisik yang optimal.

Di sisi lain, indikator Dukungan Penilaian dalam variabel Supervisory Support memiliki nilai outer loading terendah, begitu pula indikator Kerjasama dalam variabel Kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam aspek Dukungan Penilaian dapat berkontribusi pada peningkatan Kerjasama dalam tim atau organisasi. Dengan kata lain, ketika seorang supervisor memberikan umpan balik yang konstruktif, melakukan evaluasi yang adil, serta memberikan penghargaan yang sesuai terhadap kinerja karyawan, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Hal ini mendorong mereka untuk lebih aktif dalam bekerja sama dengan rekan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, serta meningkatkan efektivitas tim.

Selain itu, dukungan supervisor dalam bentuk penilaian yang objektif dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan serta rasa keadilan di antara anggota tim. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya cenderung lebih terbuka dalam berkolaborasi, berbagi informasi, serta bekerja secara sinergis

untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, meningkatkan Dukungan Penilaian dari atasan tidak hanya berdampak positif pada individu tetapi juga memperkuat dinamika kerja tim dalam organisasi.

#### 4.6.3. Pengaruh efek moderasi *supervisory support* terhadap hubungan antara *prosedural justice* dan kinerja.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (*Supervisory support* x *Procedural justice*) sebesar 0,175. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh *Procedural justice* terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh *Procedural justice* terhadap kinerja SDM. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan keadilan dalam prosedur, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja mereka (De Clercq et al., 2020). Namun, efek dari *procedural justice* terhadap kinerja dapat semakin kuat jika didukung oleh *supervisory support* yang tinggi (Rauf et al., 2021).

Pengukuran variabel *Supervisory support* direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Dukungan Emosional, Dukungan Penilaian, Dukungan Informasi, dan Dukungan Fisik kemudian kemudian Pengukuran variabel *Procedural justice* direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Proses yang adil, Transparansi, Accessibility, dan Fleksibilitas.

Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), dan Kerjasama.

Variabel *Supervisory Support* memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Dukungan Fisik, sementara variabel *Procedural Justice* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Fleksibilitas. Adapun variabel Kinerja SDM memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Kuantitas (*Quantity*). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Dukungan Fisik yang diberikan oleh atasan, semakin kuat pula pengaruh Fleksibilitas dalam meningkatkan Kuantitas kerja karyawan. Dengan kata lain, ketika atasan memberikan dukungan fisik yang optimal misalnya dalam bentuk penyediaan fasilitas kerja yang memadai, bantuan langsung dalam menyelesaikan tugas, atau perlindungan terhadap risiko kerja hal ini dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap fleksibilitas dalam prosedur kerja.

Variabel *Supervisory Support* memiliki nilai outer loading terendah pada indikator Dukungan Penilaian, sementara variabel *Procedural Justice* menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator Aksesibilitas. Sementara itu, dalam variabel Kinerja SDM, indikator Kerjasama memiliki nilai outer loading terendah. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan Dukungan Penilaian dalam *Supervisory Support* berkontribusi dalam memperkuat peran Aksesibilitas dalam *Procedural Justice*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan Kerjasama dalam Kinerja SDM. Dengan kata lain,

semakin baik dukungan yang diberikan oleh atasan dalam bentuk penilaian yang objektif dan konstruktif, maka aksesibilitas terhadap prosedur dan kebijakan organisasi juga akan lebih terbuka. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya kerja sama di antara karyawan, karena mereka merasa bahwa sistem yang berlaku adil dan mudah diakses, serta adanya dukungan dari atasan yang mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dalam tim.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *procedural justice* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM, serta pengaruh moderasi *supervisory support* terhadap hubungan antara *procedural justice* dan kinerja. Jawaban dari pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Pengaruh *procedural justice* terhadap kinerja SDM. Keadilan prosedural, yaitu sejauh mana prosedur yang diterapkan dalam organisasi dianggap adil oleh karyawan, memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, semakin adil prosedur yang diterapkan, semakin tinggi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal prosedur, cenderung bekerja lebih baik, karena mereka merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.
2. Pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM. Dukungan yang diberikan oleh atasan atau supervisor memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik dukungan yang diberikan oleh atasan dalam bentuk perhatian, bimbingan, dan fasilitas yang memadai, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dukungan yang dimaksud dapat berupa dukungan emosional, fisik, atau instruksional yang memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka.

3. Peran moderasi *supervisory support* dalam pengaruh procedural justice terhadap kinerja SDM. Dukungan dari atasan dapat memperkuat efek positif dari keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Artinya, meskipun prosedur yang diterapkan di tempat kerja sudah dianggap adil, dukungan tambahan dari atasan dalam bentuk supervisi yang baik dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan. Supervisor yang memberikan dukungan yang efektif membantu karyawan untuk lebih memanfaatkan keadilan prosedural yang ada, sehingga hasilnya adalah peningkatan kinerja yang lebih signifikan.

## 5.2. Implikasi Teoritis

1. Fleksibilitas dalam prosedur kerja berperan dominan dalam meningkatkan kinerja SDM. Prosedur yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan metode kerja mereka sesuai dengan kebutuhan dan situasi, sehingga mengurangi hambatan birokrasi yang dapat menghambat produktivitas. Karyawan yang memiliki kebebasan untuk menyesuaikan cara kerja mereka dengan lebih efisien akan cenderung lebih produktif dan mampu menghasilkan output yang lebih banyak dalam periode waktu tertentu. Lebih lanjut, fleksibilitas menunjukkan adanya kepercayaan organisasi terhadap karyawan untuk mengelola pekerjaan mereka secara mandiri, yang dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi stres akibat aturan yang terlalu kaku. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan prosedur yang fleksibel berpotensi memiliki tenaga kerja yang lebih produktif, lebih termotivasi, dan lebih efektif dalam mencapai target kerja.

2. Meskipun aksesibilitas memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan fleksibilitas, indikator ini tetap berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM, terutama dalam meningkatkan kerjasama antar karyawan. Ketika prosedur yang adil, transparan, dan dapat diandalkan lebih mudah diakses, karyawan dapat memahami aturan dan prosedur dengan lebih jelas, yang mengurangi ketidakpastian. Ini mendorong kepercayaan dan kolaborasi dalam tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama. Oleh karena itu, meskipun aksesibilitas memiliki dampak yang lebih rendah, ia tetap penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang mendukung efektivitas kinerja SDM. Organisasi harus berfokus pada peningkatan aksesibilitas untuk meningkatkan kepercayaan karyawan dan memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik di antara tim.
3. Dukungan fisik yang diberikan oleh supervisor berperan sangat penting dalam meningkatkan kuantitas output kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap penyediaan fasilitas kerja yang memadai, sumber daya yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja yang nyaman dapat mengurangi hambatan operasional yang dihadapi karyawan, meningkatkan efektivitas kerja, dan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Dengan dukungan fisik yang optimal, karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kapasitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang lebih besar dalam waktu yang ditentukan. Implikasi teoritisnya adalah bahwa supervisor perlu

memberikan perhatian lebih kepada fasilitas dan kondisi kerja yang mendukung agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

4. Peningkatan dalam aspek dukungan penilaian berkontribusi pada peningkatan kerjasama dalam tim atau organisasi. Ketika atasan memberikan umpan balik yang konstruktif dan penilaian yang objektif dan transparan, karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja sama dengan rekan kerja mereka. Dukungan penilaian yang transparan juga meningkatkan kepercayaan di antara anggota tim dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan efektif. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kerjasama tim harus memastikan bahwa supervisor memberikan penilaian yang adil, berbasis umpan balik yang jelas dan dapat dipahami, serta memastikan bahwa penilaian dilakukan secara rutin dan memberikan feedback yang membangun untuk karyawan.
5. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan kinerja SDM, organisasi perlu mempertimbangkan dua faktor utama: fleksibilitas dalam prosedur kerja dan dukungan fisik dari atasan. Fleksibilitas yang lebih baik memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan menghasilkan output yang lebih banyak, sementara dukungan fisik yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Selain itu, peningkatan dukungan penilaian dari atasan dan peningkatan aksesibilitas prosedur kerja dapat memperkuat kerjasama dalam tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta meningkatkan efektivitas kinerja SDM secara keseluruhan.

### 5.3. Implikasi Manajerial

1. Organisasi perlu mempertahankan fleksibilitas dalam prosedur dan meningkatkan aksesibilitas untuk mendukung efektivitas operasional. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menyederhanakan dan memperjelas prosedur agar lebih mudah diakses oleh semua karyawan. Selanjutnya, organisasi dapat mengembangkan platform atau saluran komunikasi yang lebih terbuka, yang memudahkan karyawan untuk mengakses informasi, kebijakan, atau prosedur yang ada. Selain itu, untuk memastikan prosedur yang lebih responsif terhadap kebutuhan di lapangan, keterlibatan karyawan dalam proses perumusan kebijakan perlu ditingkatkan, sehingga prosedur yang ada menjadi lebih fleksibel dan adaptif.
2. Organisasi juga perlu mempertahankan Dukungan Fisik dan Dukungan Emosional yang sudah ada, serta meningkatkan Dukungan Penilaian untuk memastikan bahwa atasan memberikan evaluasi yang objektif dan konstruktif. Langkah pertama adalah dengan memastikan bahwa atasan memberikan dukungan fisik yang cukup, seperti penyediaan fasilitas kerja yang memadai dan perlindungan terhadap risiko kerja. Selain itu, organisasi perlu menyediakan pelatihan bagi atasan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan dukungan penilaian yang transparan, berbasis umpan balik, serta adil dan objektif. Untuk itu, penting juga untuk meningkatkan sistem evaluasi kinerja yang dapat mengukur kinerja secara akurat, dengan memastikan bahwa penilaian dilakukan secara rutin dan memberikan feedback yang membangun untuk karyawan.

#### **5.4. Limitasi Penelitian**

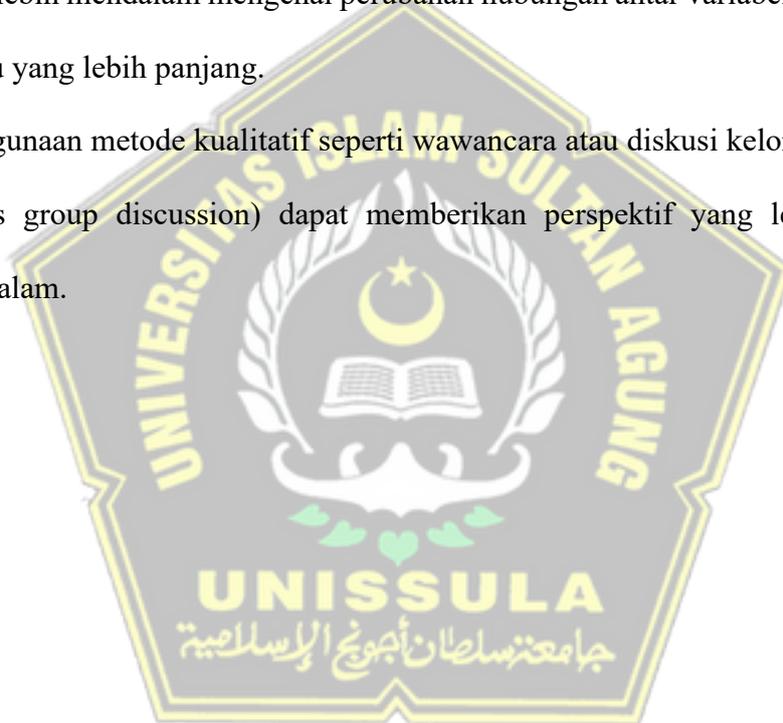
Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan:

1. Penelitian ini dilakukan di satu organisasi, yaitu Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, dengan sampel yang relatif kecil sebanyak 203 pegawai. Hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk organisasi atau industri lain yang memiliki karakteristik atau konteks operasional yang berbeda.
2. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diisi sendiri oleh responden, yang dapat berisiko terjadinya bias respon. Responden mungkin memberikan jawaban yang diinginkan secara sosial, atau persepsi mereka tidak sepenuhnya mencerminkan perilaku atau kinerja yang sebenarnya.
3. Meskipun skala Likert adalah alat yang banyak digunakan untuk mengukur sikap dan persepsi, skala ini mungkin tidak sepenuhnya mencakup kompleksitas konsep seperti procedural justice atau supervisory support.

#### **5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah beberapa agenda penelitian yang dapat dilakukan untuk memperluas dan mendalami lebih lanjut topik yang telah dibahas:

1. Melakukan penelitian serupa pada organisasi lain di sektor publik maupun swasta untuk melihat apakah pengaruh procedural justice terhadap kinerja SDM bersifat konsisten.
2. Penelitian ini dapat memperluas sampel dan memperhitungkan perbedaan dalam budaya organisasi dan kebijakan yang diterapkan.
3. Penelitian lebih lanjut dengan desain longitudinal dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai perubahan hubungan antar variabel dalam jangka waktu yang lebih panjang.
4. Penggunaan metode kualitatif seperti wawancara atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion) dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam.



## 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>
- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021a). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021b). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491.
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(9), 114–120. [www.uzbekscholar.com](http://www.uzbekscholar.com)
- Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates’ performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 897–911. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0196>
- De Clercq, D. (2020). “I Can’t Help at Work! My Family Is Driving Me Crazy!” How Family-to-Work Conflict Diminishes Change-Oriented Citizenship Behaviors and How Key Resources Disrupt This Link. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 166–194. <https://doi.org/10.1177/0021886320910558>
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2020). Unpacking the relationship between procedural justice and job performance. *Management Decision*, 59(9), 2183–2199. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1211>
- 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>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct An Examination in the Performance Appraisal Context. In *PROCEDURAL JUSTICE THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE* (Vol. 37, Issue 2).

- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(5), 14–25. <https://doi.org/10.22161/ijebm.6.5.3>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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>
- Idowu, A. I., & Ndidiama, A. E. (2018). The influence of supervisor/subordinate social support on employee performance in the South African retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 1–12. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-01>
- Kanat-maymon, Y. (2017). *Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories*. 66(3), 468–486. <https://doi.org/10.1111/apps.12094>
- Khalid, A., & Rathore, K. (2017). The influence of supervisory support on work motivation: a moderating role of organizational support The influence of Supervisory Support on Work Motivation: A moderating role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings. In *Humanities and Social Sciences* (Vol. 4, Issue 10). [www.prosoc.eu](http://www.prosoc.eu)
- Kristiawan, M., Kartini, D., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156–164. <http://ijpsat.ijsh-journals.org>
- Lajili, K., Lin, L. Y. H., & Rostamkalaei, A. (2020). Corporate governance, human capital resources, and firm performance: Exploring the missing links. *Journal of General Management*, 45(4), 192–205. <https://doi.org/10.1177/0306307019895949>
- Lee, C.-W., Kusumah, A., & Yuan, C. (2020). Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 1(1), 240–252.
- Mahendraty, H. A., & Mangundjaya, W. (2020). *Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector*. 431(First 2019), 52–59. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.010>
- Marliana, R. R. (2019). Partial Least Square-Structural Equation Modeling Pada Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 16(2), 174. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v16i2.7851>
- Rahman Ahmad, A., & Jameel, A. S. (2021). *Effect of Organizational Justice Dimensions on Performance of Academic Staff in Developing Countries* (Vol. 25). <http://annalsofrscb.ro>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Rauf, A., Muhammad, J., & Bibi, Z. (2021). The Mediated Moderating Role of Supervisory Support in the relationships among Perceived Procedural Justice, Job Satisfaction and Job

- Performance on Public Sector Employees. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 14, Issue 4).
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 5, pp. 825–836). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Sandi, Q., Syukri, A., & Anwar, K. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF*. 2(2). <https://ejournal.stainupwr.ac.id/>
- Sigit Triwibowo. (2021). *Pengaruh Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Service Failure Severity, Perceived Switching Cost dan Perceived Value Terhadap Consumer Loyalty (Studi Kasus Pada Mahasiswa Pengguna Layanan Internet Telkomsel Flash di Kota Malang)*.
- Solum, L. B. (2004). *Procedural Justice Procedural Justice Public Law and Legal Theory Research Paper Series Spring 2004 Procedural Justice PROCEDURAL JUSTICE \**. [https://digital.sandiego.edu/lwps\\_public](https://digital.sandiego.edu/lwps_public)
- Tjahjono, H. K., Kurnia, M., Rahayu, P., Dirgantara Putra, A., & Putra, A. D. (2020). THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PROCEDURAL JUSTICE ON JOB PERFORMANCE OF CIVIL SERVANT JOURNAL OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 2).
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
- Wardayati, D. D. (2019). THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY. *Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Ella Anastasya Sinambela, Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Mila Hariani, Mochamad Irfan, Yusuf Rahman Al Hakim, Fayola Issalillah*, 24(3), 11–28.
- Weaver, A. (2020). *Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision*. <https://digitalcommons.nl.edu/diss/482/>