

PENINGKATAN KINERJA SDM KEPABEANAN BERBASIS OTONOMI KERJA DAN MOTIVASI INTRINSIK DENGAN *SUPERVISORY SUPPORT* SEBAGAI PEMODERASI

Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :
Suharso
NIM : 20402300296

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

Lembar Pengesahan

PROPOSAL TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SDM KEPABEANAN BERBASIS
OTONOMI KERJA DAN MOTIVASI INSTRINSIK DENGAN
SUPERVISORY SUPPORT SEBAGAI PEMODERASI**

Disusun oleh:

Suharso

NIM : 20402300296

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Penelitian Tesis Program Studi Magister Management

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعة سلطان آبوجايج الإسلامية

Semarang, 20 Februari 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Mulyana., SE. MSi.

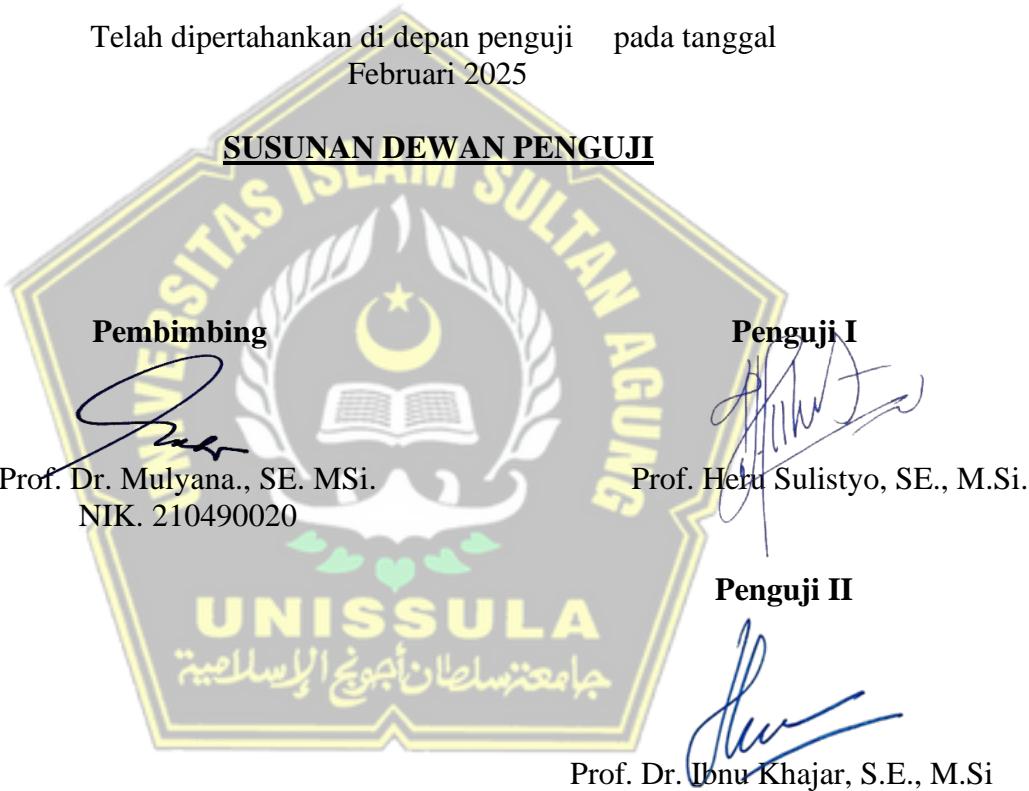
NIK. 210490020

Lembar Pengujian
**PENINGKATAN KINERJA SDM KEPABEANAN BERBASIS
OTONOMI KERJA DAN MOTIVASI INSTRINSIK DENGAN
SUPERVISORY SUPPORT SEBAGAI PEMODERASI**

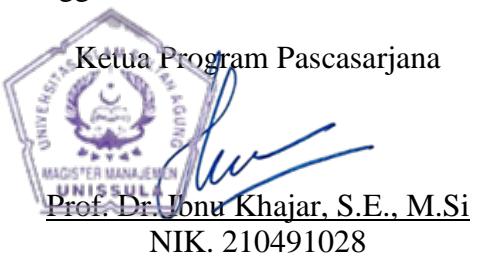
Disusun Oleh:
Suharso
NIM : 20402300296

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Februari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI



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

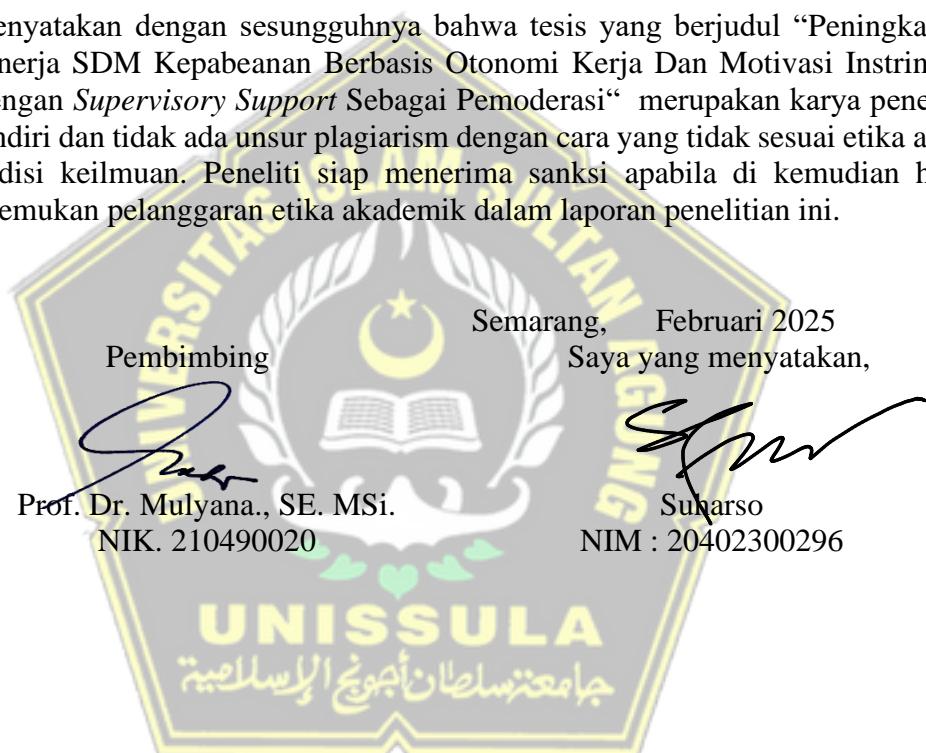


PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Suharso
NIM : 20402300296
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Kepabeanan Berbasis Otonomi Kerja Dan Motivasi Instrinsik Dengan *Supervisory Support* Sebagai Pemoderasi“ 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.



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Suharso
NIM : 20402300296
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: "Peningkatan Kinerja SDM Kepabeanan Berbasis Otonomi Kerja Dan Motivasi Instrinsik Dengan *Supervisory Support* Sebagai Pemoderasi" dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Januari 2025

Yang menyatakan



Suharso

NIM : 20402300296



Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM Kepabeanan Berbasis Otonomi Kerja Dan Motivasi Instrinsik Dengan *Supervisory Support* Sebagai Pemoderasi”. Terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Heru Sulistyo, SE. MSi selaku Dekan FE Unissula dan Dosen Pengudi I yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Mulyana., SE. MSi. selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Pengudi 2 yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Ibu tercinta Serwi dan Anak tersayang Suhaidah Natasya Sofy Widad, Mirza Hamizan Sofy Widad, Mirza Harafa Adha Sofy Widad dan Khadizah Bidadari Sofy Widad yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Kepala KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto, Kepala Subbagian Umum Bapak Gunawan Setio Nugroho , dan segenap pimpinan serta pegawai KPPBC TMP A Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
6. Rekan – rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..

8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan 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.



Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap otonomi kerja dan kinerja SDM, serta menganalisis pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran moderasi keterlibatan pemimpin dalam memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang bersifat menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala semantik diferensial (1–5) untuk menilai tanggapan responden. Populasi penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, yang berjumlah 203 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja; (2) motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; (3) otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; (4) *supervisory support* mampu memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM; dan 5) *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi kerja serta memperkuat keterlibatan pemimpin dalam memberikan dukungan terhadap pengembangan kinerja SDM.

Kata kunci: Motivasi intrinsik, Otonomi kerja, Kinerja SDM, *Supervisory support*



Abstract

This study aims to examine and analyze the influence of intrinsic motivation on job autonomy and human resource performance, as well as the effect of job autonomy on human resource performance. Additionally, this study explores the moderating role of leader involvement in strengthening the impact of job autonomy on human resource performance. This research employs Explanatory Research, which seeks to explain causal relationships between the studied variables. Data were collected through a questionnaire using a semantic differential scale (1–5) to assess respondents' perceptions. The study population consists of all human resources at the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean A Semarang, totaling 203 individuals. A census sampling technique was used, meaning the entire population was included as the research sample. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method.

The research findings indicate that: (1) intrinsic motivation has a positive and significant effect on job autonomy; (2) intrinsic motivation has a positive and significant effect on human resource performance; (3) job autonomy has a positive and significant effect on human resource performance; (4) supervisory support strengthens the influence of intrinsic motivation on human resource performance; and (5) supervisory support strengthens the influence of job autonomy on human resource performance. These findings have implications for organizations to enhance employees' intrinsic motivation by creating a work environment that supports job autonomy and strengthening leader involvement in providing support for improving human resource performance.

Keywords: Intrinsic motivation, Job autonomy, Human resource performance, Supervisory support



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
<i>Abstract</i>	ix
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.2. Otonomi Kerja.....	8
2.3. Motivasi Instrinsik	9
2.4. <i>Supervisory Support</i>	11
2.5. Pengaruh antar variable	13
2.6. Model Empirik Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Variabel dan Indikator.....	18
3.3. Sumber Data.....	19
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5. Populasi dan Sampel	20
3.6. Teknik Analisis Data.....	21
3.7. Evaluasi Model.....	25

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	26
4.1. Deskripsi Responden.....	26
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	30
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	34
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	42
4.6. Pembahasan.....	51
BAB V PENUTUP.....	63
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	63
5.2. Implikasi Teoritis	64
5.3. Implikasi Manajerial	66
5.4. Limitasi Penelitian	67
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	68
Daftar Pustaka.....	70
LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN	76
Lampiran 2. Deskripsi Responden	80
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian	81
Lampiran 4. Full Model PLS	82
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	83
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	85
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kinerja Sumber Daya manusia adalah salah satu tantangan paling fundamental bagi perusahaan karena tingkat persaingan yang semakin kompetitif dan berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan (Hidayani 2016). Begitu juga dengan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang (KPPBC TMP A Semarang). Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang adalah salah salah satu instansi vertikal pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I.Yogyakarta yang berperan dalam pelaksanaan kebijakan dan pengawasan kepabeanan serta cukai. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, KPPBC TMP A Semarang diperlukan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen kunci yang menggerakkan aktivitas suatu organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan mereka serta mengungguli dalam persaingan di era globalisasi (Sedarmayanti 2017). Tingginya ketidakpastian dalam lingkungan organisasi dan meningkatnya permintaan akan layanan publik yang berkualitas menuntut adanya SDM yang unggul (Bakirova Oynura 2022). Harapan terhadap kinerja karyawan yang baik adalah agar mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan dan kinerja perusahaan (Vrchota et al. 2020). Kebutuhan akan SDM yang memiliki kompetensi di berbagai bidang menjadi suatu keharusan yang

tak bisa diabaikan dalam konteks global (Vrchota et al. 2020). Organisasi perlu menyadari pentingnya merencanakan pengembangan SDM berkualitas sebagai strategi untuk menghadapi persaingan global. Terdapat banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja SDM dalam suatu organisasi, salah satunya adalah memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka atau biasa disebut dengan otonomi kerja (De Clercq and Brieger 2022).

Otonomi kerja melibatkan berbagai aspek seperti cara dan waktu pelaksanaan tugas, serta tingkat penilaian independen dan kebijaksanaan yang dibutuhkan, meskipun pada umumnya karyawan tidak memiliki kendali penuh atas pekerjaan mereka (Schiff and Leip 2019). Menurut Malinowska, Tokarz, and Wardzichowska (2018) otonomi kerja dapat meningkatkan kinerja karena karyawan merasa mampu dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka. Secara psikologis, otonomi mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka(Fuadiputra and Rofida Novianti 2021). Penelitian tentang kebutuhan akan otonomi kerja masih belum banyak dilakukan, sehingga topik ini menarik untuk diselidiki lebih lanjut (Gavin R. Slemp et al. 2018).

Bekerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan hidup, terutama secara fisik. Tanpa adanya motivasi kerja, seseorang tidak akan mampu bekerja secara optimal (Grant and Shin 2012). Definisi motivasi kerja bervariasi menurut beberapa pakar. Oudeyer and Kaplan (2013) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan

sebaik-baiknya demi mencapai prestasi tinggi. Motivasi kerja memegang peranan penting dalam aktivitas organisasi, khususnya dalam pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia, seperti yang disampaikan oleh (Locke and Schattke 2019). Sumber daya manusia perlu memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas mereka agar dapat bekerja dengan semangat dan kegembiraan, sesuai yang dijelaskan oleh (Li, Li, and Chen 2018).

Herzberg mengklasifikasikan motivasi menjadi dua jenis: intrinsik dan ekstrinsik (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022). Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri individu tanpa adanya tekanan dari luar (Oudeyer, Kaplan, and Libration 2008). Motivasi intrinsik adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak (Van Den Broeck et al. 2021)). Tindakan yang dipicu oleh motivasi intrinsik berasal dari keinginan internal, bukan dari dorongan luar (Locke and Schattke 2019).

Motivasi intrinsik bisa terkait dengan berbagai hal, seperti penghargaan materiil seperti gaji, keamanan pekerjaan, promosi, dan faktor-faktor lingkungan kerja (Hennessey et al. 2015). Selain itu, memberikan kebebasan kepada individu dalam melaksanakan tugas mereka dengan cara dan proses yang sesuai juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menghasilkan hasil yang diinginkan(Fishbach and Woolley 2022a).

Penelitian tentang peran motivasi intrinsik dan kinerja masih menyisakan kontroversi. Sebagai contoh, Djunaid (2023) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Regiasa

(2023), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, penelitian tentang otonomi kerja juga masih menyisakan celah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Tentama, Dewi, and Meilani (2020) menemukan bahwa disiplin kerja dan otonomi secara bersamaan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan (Dewi and Kurniawan 2023) yang tidak menemukan pengaruh langsung antara otonomi, beban kerja, dan kinerja, tetapi menekankan bahwa kepuasan kerja memiliki peran signifikan dalam mendorong kinerja. Untuk menjembatani perbedaan hasil penelitian ini, variabel *supervisory support* dimasukkan dalam penelitian ini.

Peran pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan yang konsisten, dan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan dapat memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik, otonomi kerja, dan kinerja karyawan (Khalid and Rathore 2017). Supervisi yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan (Jensen and Solheim 2020). Pemimpin yang mendukung dan bersikap positif terhadap bawahannya dapat memberikan dampak yang signifikan pada tingkat motivasi kerja dan kinerja SDM dalam organisasi (Achour et al. 2017).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap dan fenomena gap, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia berbasis otonomi kerja dan motivasi instrinsik dengan *supervisory support* sebagai

pemoderasi ”. Kemudian pertanyaan penelitian (*Question Research*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi instrinsik terhadap otonomi kerja?
2. Bagaimana pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana peran *supervisory support* mampu memoderasi pengaruh instrinsik terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana peran *supervisory support* mampu memoderasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM?

1.3.Tujuan Penelitian

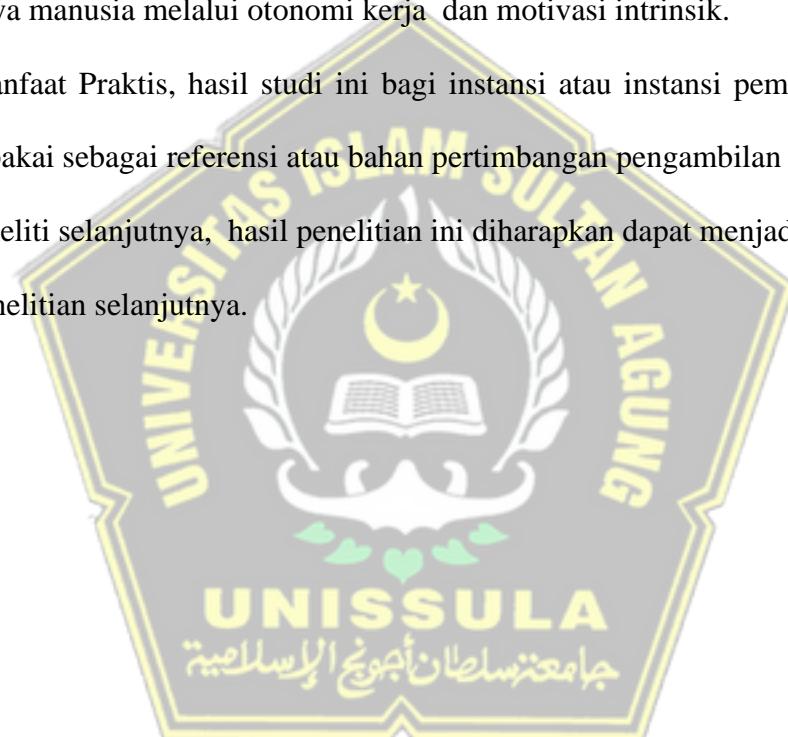
Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi instrinsik terhadap otonomi kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja SDM.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi keterlibatan pemimpin dalam peran motivasi instrinsik terhadap kinerja SDM.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi keterlibatan pemimpin dalam peran otonomi kerja terhadap kinerja SDM.

1.4.Manfaat Penelitian

Manfaat yang di peroleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis, dimana studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa pengaruh keterlibatan kepemimpinan dalam pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui otonomi kerja dan motivasi intrinsik.
2. Manfaat Praktis, hasil studi ini bagi instansi atau instansi pemerintah dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
3. Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja merujuk pada hasil yang diperoleh oleh seorang karyawan selama periode tertentu, yang didasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang diemban, serta terfokus pada tujuan organisasi (Rivai 2018). Kinerja juga dapat dianggap sebagai upaya individu untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Hidayani 2016). Secara kuantitatif, kinerja mencakup hasil kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh institusi atau organisasi, dan dilakukan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Sakban, Nurmala, and Bin Ridwan 2019).

Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian prestasi atau hasil kerja seseorang, yang menandakan akhir dari upaya dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan (Rahman Yudi Ardian 2020). Meskipun demikian, masih ada permasalahan internal dalam perusahaan terkait dengan kurang optimalnya kinerja pegawai, yang tercermin dari rendahnya pencapaian kerja mereka terhadap target yang telah ditetapkan (Kadarisman 2012)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah: (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan;

(c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja (Robbins, S. P., & Judge 2013).

2.2. Otonomi Kerja

Otonomi kerja adalah kondisi di mana pekerja memiliki kebebasan yang bertanggung jawab untuk mengatur jadwal kerja, menetapkan prosedur yang harus diikuti, dan membuat keputusan terkait pekerjaan (Schiff and Leip 2019). Memberikan otonomi kerja juga dapat mendorong inovasi dengan memberikan kebebasan untuk mengembangkan ide dan gagasan baru dalam pekerjaan, terutama dalam situasi yang menekan (Malinowska et al. 2018).

Menurut (Fuadiputra and Rofida Novianti 2021) menyatakan bahwa otonomi kerja di sini mengacu pada kebebasan dan kemerdekaan bahwa orang-orang melakukan, memiliki tugas dalam menentukan bagaimana melaksanakan tugas mereka. Menurut (Gavin R. Slemp et al. 2018) menyatakan bahwa otonomi kerja terkait dengan faktor-faktor tertentu yang berhubungan dengan keterikatan kerja, seperti kesediaan untuk mendedikasikan upaya seseorang dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas kerja, motivasi kerja intrinsik (Ahmed, Sarah Umar, and Usman Azam Shehzad. 2020).

Menurut (Rofida Novianti and Fuadiputra 2021) menyatakan bahwa otonomi kerja didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan untuk individu dalam pekerjaan penjadwalan dan dalam menentukan prosedur yang harus digunakan dalam

melaksanakannya dimana mempunyai inti karakteristik seperti, variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik dari pekerjaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan otonomi kerja merupakan sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan untuk individu dalam pekerjaan penjadwalan dan dalam menentukan prosedur yang harus digunakan dalam melaksanakannya.

Tiga aspek yang menjadi indikator otonomi kerja menurut (Gavin R Slemp et al. 2018) adalah metode kerja, penjadwalan kerja, dan kriteria kerja. Metode kerja mengacu pada kemampuan individu untuk menentukan cara yang digunakan dalam menyelesaikan tugas. Penjadwalan kerja adalah kemampuan individu untuk merencanakan dan mengatur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kriteria kerja mencakup kemampuan individu dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan. Menurut (Bakker and Demerouti 2007) menyatakan indikator *job autonomy* yaitu :*job Description / deskripsi tugas, discretion/kebijaksanaan dan authority / otoritas.*

2.3. Motivasi Instrinsik

Motivasi kerja adalah serangkaian kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih cara bertindak dan mengarah pada perilaku tertentu (Van Den Broeck et al. 2021). Motivasi sering digunakan untuk memprediksi perilaku (Ondabu 2014). Karena variasinya besar antara individu, motivasi sering

harus dikombinasikan dengan kemampuan dan faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Andersen et al., 2018).

Motivasi adalah proses merangsang dan mendorong individu untuk bertindak dalam suatu cara tertentu (Bundtzen 2020). Dalam konteks organisasi, motivasi mengimplikasikan mendorong dan mendorong karyawan untuk berkinerja sebaik mungkin guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut (Locke and Schattke 2019). Motivasi dapat menggambarkan pembicaraan, kekuatan, atau pesan dari berbagai jenis, dan dalam hal ini, merupakan kata sifat. Dalam teori harapan-nilai, motivasi dianggap sebagai fungsi dari harapan akan keberhasilan dan nilai yang dirasakan (Furllich 2016).

Perbedaan paling dasar terletak pada motivasi intrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena secara intrinsik menarik atau menyenangkan (Gkorezis and Kastritsi 2017; Sansone and Tang 2019), sedangkan motivasi ekstrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena mengarah pada hasil yang dapat dipisahkan (Locke and Schattke 2019). Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari faktor eksternal (Oudeyer, Gottlieb, and Lopes 2016). Ketika seseorang memiliki motivasi intrinsik, maka terlibat dalam suatu aktivitas karena menikmatinya dan mendapatkan kepuasan pribadi dari melakukannya.

Seseorang dengan motivasi ekstrinsik akan melakukan sesuatu dengan tujuan memperoleh imbalan eksternal (Hennessey et al. 2015). Motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai motivasi untuk berpartisipasi dalam suatu aktivitas berdasarkan pencapaian tujuan eksternal, memperoleh pujian dan persetujuan,

memenangkan kompetisi, atau menerima penghargaan atau pembayaran (Locke & Schattke, 2019). Motivasi ekstrinsik melibatkan melakukan sesuatu karena ingin mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman (Fishbach and Woolley 2022b).

Motivasi intrinsik merupakan dorongan kerja yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi karena dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik meliputi minat, sikap positif, dan kebutuhan (Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959).

2.4. *Supervisory Support*

Supervisory support merujuk pada tanggung jawab atas dukungan yang diberikan oleh atasan untuk memperkuat pemanfaatan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku saat bekerja (Achour et al. 2017). *Supervisory support* didefinisikan sebagai perilaku simpati atasan yang berupaya untuk membantu karyawan mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta terlibat dalam upaya untuk membantu karyawan menyesuaikan pekerjaan dan tanggung jawab mereka di keluarga (Chan 2017). *Supervisory support* mencakup sejauh mana seorang pimpinan bertindak untuk mengoptimalkan pemanfaatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan dalam konteks pekerjaan (Jensen and Solheim 2020). *Supervisory support* merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang bersifat informal (Mishra et al. 2019).

Supervisory support dapat disimpulkan sebagai persepsi karyawan terhadap supervisor mereka dalam mengevaluasi kontribusi mereka terhadap organisasi,

serta perhatian supervisor terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman (2011), dimensi dukungan dari atasan terdiri dari:

1. Dukungan Emosional: Berkaitan dengan aspek emosional individu untuk menjaga kondisi emosional agar tetap stabil. Ini meliputi dukungan berupa semangat, kebahagiaan, kasih sayang, dan empati. Dukungan emosional dapat menciptakan kenyamanan dan rasa dihargai pada individu.
2. Dukungan Instrumental: Merupakan dukungan berupa bantuan yang bersifat nyata atau material. Ini termasuk penyediaan alat kerja dan fasilitasi karyawan dengan alat-alat yang mempermudah pekerjaan mereka.
3. Dukungan Penghargaan: Melibatkan pemberian penilaian positif kepada individu yang mencapai prestasi, seperti puji, penghargaan, atau promosi jabatan. Penghargaan tersebut dapat memacu semangat kerja individu.
4. Dukungan Informasional: Berupa pemberian informasi kepada individu. Ini dapat berupa pembelajaran keterampilan yang dapat digunakan sebagai solusi untuk masalah tertentu, atau memberikan nasihat, informasi, dan bimbingan yang membantu memperbaiki kinerja individu.
5. Dukungan Integrasi Sosial: Merupakan perasaan individu sebagai bagian dari kelompok, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat hubungan antar individu. Ini dapat dilakukan melalui kegiatan sosial bersama, seperti rekreasi, yang membantu mengurangi stres dan memperkuat ikatan sosial.

2.5. Pengaruh antar variable

2.5.1. Pengaruh motivasi instrinsik terhadap Otonomi kerja

Motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal seseorang untuk mencapai kepuasan pribadi melalui pekerjaannya, sering kali dikaitkan dengan peningkatan kemandirian dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas (Li et al. 2018).

Studi oleh (Ryan and Deci 2020) yang memandang motivasi intrinsic dari perspektif *Self-Determination Theory* mengungkapkan bahwa ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, mereka merasa lebih berdaya untuk mengambil keputusan sendiri dan lebih bebas dalam mengatur cara mereka bekerja, yang meningkatkan perasaan otonomi dalam pekerjaan.

Selain itu, penelitian oleh (Malinowska et al. 2018) menunjukkan bahwa individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, sehingga memperkuat rasa tanggung jawab pribadi dan kemampuan untuk menentukan arah kerja. Motivasi untuk bekerja menggambarkan sejauh mana motivasi untuk berusaha dalam bekerja bersifat intrinsik (yaitu, dengan rasa kemauan dan pilihan pribadi) atau telah diinternalisasi (yaitu, tanpa perasaan tekanan internal atau eksternal) (Tadić Vujčić, Oerlemans, and Bakker 2017). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi otonomi kerja

2.5.2. Pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja SDM.

Berbagai penelitian telah mengungkapkan hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Andika and Darmanto (2020) menyoroti bahwa

motivasi intrinsik dan komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan. Good et al. (2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki efek yang lebih kuat dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja tenaga penjual. Djunaid (2023) menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.

Mardianty et al. (2023) menambahkan bahwa motivasi intrinsik, disiplin kerja, dan komitmen organisasi dapat menjadi pendorong dalam strategi peningkatan kinerja karyawan. Putri et al. (2023) juga mengonfirmasi bahwa hasil penelitiannya menunjukkan motivasi intrinsik, disiplin kerja, dan komitmen organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Terakhir, (Laksmana and Riana 2020) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan menikmati pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan kreativitas dan inovasi, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi, dan tidak perlu dipantau secara ketat (Sitopu, Sitinjak, and Marpaung 2021). Dengan memberikan motivasi kerja, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Mulang 2021). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh (Alex Acquah et al. 2021; Ali and Anwar 2021) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memengaruhi kinerja karyawan.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi kinerja SDM

2.5.3. Pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM.

Menurut (Dysvik and Kuvaas 2011) menyatakan bahwa adanya efek positif dari otonomi kerja dapat meningkatkan kinerja karena SDM dengan otonomi kerja yang tinggi akan melihat bahwa ia atau dia dipercaya untuk melakukan tugas tersebut. (Khoshnaw and Alavi 2020) menyatakan hal yang sama bahwasannya *job autonomy* memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Bila setiap karyawan diberikan ruang dan otonomi kerja yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat (Ahmed et al. 2020).

Berbagai penelitian menunjukkan hubungan antara otonomi, dan kinerja karyawan. (Tentama et al. 2020) menemukan bahwa disiplin kerja dan otonomi secara bersamaan berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan signifikan antara otonomi kerja dan kinerja karyawan. (Mworia, Wachira, and Mwaura 2021) menyimpulkan bahwa otonomi kerja mempengaruhi kinerja karyawan di pemerintahan Kabupaten Isiolo, dan merekomendasikan agar manajer sumber daya manusia di sektor publik meningkatkan otonomi kerja dengan memberikan lebih banyak kontrol kepada karyawan atas tugas mereka. Beberapa peneliti lain juga menemukan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dengan kinerja karyawan (Ahmed et al. 2020; De Clercq and Brieger 2022; Deusdedit, Michael, and Solome 2022; Kanat-maymon 2017; Malinowska et al. 2018).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik otonomi kerja akan semakin baik kinerja SDM

2.5.4. Pengaruh moderasi *Supervisory support* dalam peran motivasi intrinsik dan otonomi kerja terhadap kinerja SDM.

Peran pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan yang konsisten, dan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan dapat memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik, otonomi kerja, dan kinerja karyawan (Khalid and Rathore 2017). Supervisi yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan (Achour et al. 2017). Pemimpin yang mendukung dan bersikap positif terhadap bawahannya dapat memberikan dampak yang signifikan pada tingkat motivasi kerja dan kinerja SDM dalam organisasi.

Dukungan pemimpin di tempat kerja dianggap sebagai sumber daya berharga yang dapat mengurangi beban psikologis dari harapan pekerjaan, membantu dalam mencapai tujuan kerja, dan mendorong perkembangan pribadi, pembelajaran, serta kemajuan (Chan 2017). *Supervisory support* merupakan sumber daya penting untuk mengatasi situasi stres (Jensen and Solheim 2020). Kehadiran pemimpin yang positif dan mendukung secara emosional telah terbukti memiliki dampak positif pada kinerja dan efektif mengurangi tingkat stres (Mishra et al. 2019). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pemimpin secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja (Achour et al. 2017; Le and Lei 2019; Gavin R. Slemp et al. 2018).

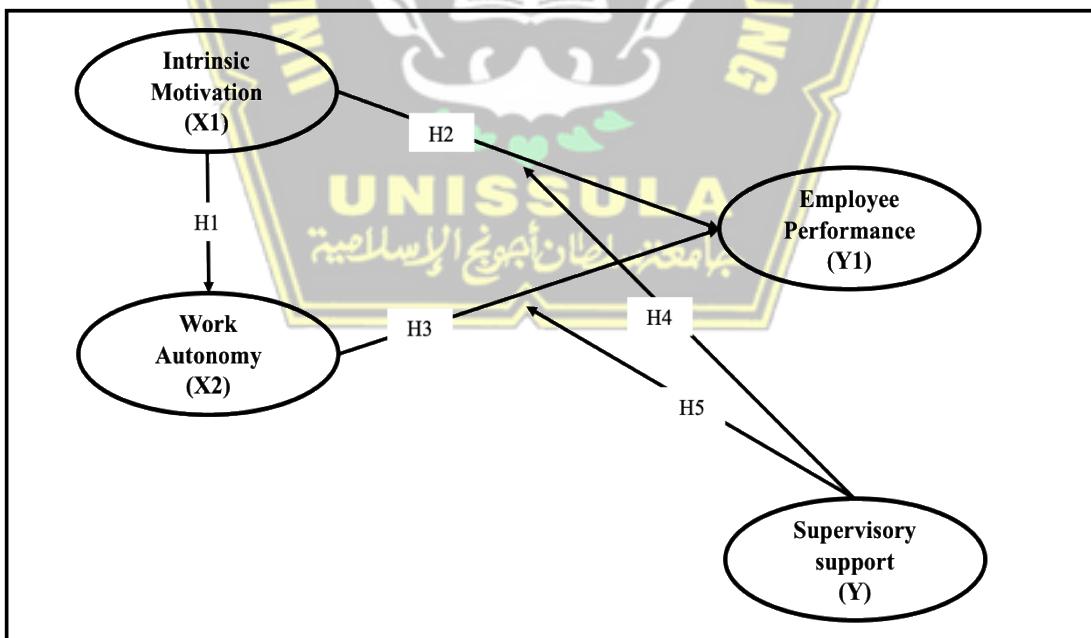
Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Ketika *supervisory support* dalam kondisi tinggi maka akan menguatkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika *supervisory support* lemah maka akan menurunkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM.

H5 : Ketika *supervisory support* dalam kondisi tinggi maka akan meningkatkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika *supervisory support* lemah maka akan menurunkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM.

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian Pustaka tersebut diatas, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini, nampak pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1.Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan (Effendi, 1995). Penelitian ini menjelaskan tentang keterkaitan atau hubungan kausalitas otonomi kerja antara variabel *eksogenous* dan variabel *endogenous*. Berangkat dari fenomena gap, dan perbedaan penelitian terdahulu (*research gap*) maka variabel yang digunakan adalah variabel motivasi instrinsik dan otonomi kerja sebagai variabel eksogen; *supervisory support* sebagai variabel moderasi serta kinerja SDM sebagai variabel endogen.

3.2.Variabel dan Indikator

Adapun definisi operasional masing–masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kinerja SDM	Hasil kerja baik dari aspek kualitas maupun kuantitas yang diukur berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.	1) Kualitas pekerjaan, 2) Kuantitas pekerjaan 3) ketepatan waktu,	hasil (Robbins et.al. 2009).
2.	otonomi kerja	Seberapa besar pekerjaan memberikan kebebasan yang signifikan, otonomi, dan fleksibilitas kepada individu dalam merencanakan pekerjaan	1) deskripsi tugas (<i>Job Description</i>) 2) kebijakan (<i>Discretion</i>) 3) Otoritas (<i>Authority</i>)	(Bakker and Demerouti 2007)

		mereka dan menentukan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakannya..		
3.	motivasi intrinsik	Motivasi intrinsik adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi karena motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri.	1) Minat 2) sikap positif 3) kebutuhan	(Herzberg).
4.	<i>Supervisor y support</i>	Persepsi sumber daya manusia terhadap supervisor mereka dalam mengevaluasi kontribusi mereka terhadap organisasi, serta perhatian supervisor terhadap kesejahteraan mereka.	1) Dukungan Emosional 2) Dukungan Instrumental 3) Dukungan Penghargaan 4) Dukungan Informasional 5) Dukungan Integrasi Sosial	Hammer, et.al (2011)

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari obyeknya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia, serta identitas responden diperoleh dari KPPBC TMP A Semarang dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

- a. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data absen dan data jumlah karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

b. Penyebaran Questionnaire.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan pengajuan daftar pertanyaan yang diserahkan kepada responden dan kemudian dikembalikan kepada peneliti dalam kurun waktu 3 hari setelah pengajuan questionnaire untuk dilakukan tabulasi data. Metode ini dilakukan karena memiliki keuntungan antara lain 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 semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut :

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan

untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 Orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.5.2. Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Dengan demikian maka sample dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang Semarang sebanyak 203 Orang.

3.6.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 variable *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 :

3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifesnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *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.
- b) *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.

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

- c) 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.

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

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zero means* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

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 *weights* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel indogen yang di teliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka H_0 diterima dan H_0 di tolak

Apabila nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ 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.

3.7.Evaluasi Model.

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



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden berguna untuk memahami dan mendalami karakteristik dari responden. Responden penelitian ini adalah SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 karyawan. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner penelitian pada tanggal 11 - 21 Desember 2024. Penyebarluasan kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Hasil penyebarluasan kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	153	75.4
Perempuan	50	24.6
Total	203	100.0

Sumber: Olahan data primer, 2024.

Tabel 4.1 menyajikan data bahwa responden Laki-laki terdapat sebanyak 153 responden (75,4%) dan responden Perempuan sebanyak 50 responden (24,6%). Berdasarkan distribusi gender, responden terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan proporsi yang menunjukkan dominasi lebih banyak pada pegawai laki-laki.

2. Usia

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut tingkat usia sebagai 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: Olahan data primer, 2024.

Temuan pada Tabel 4.2 menunjukkan 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. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Rentang usia responden menunjukkan adanya keberagaman dalam tingkat pengalaman kerja. Sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif, yaitu antara 31 hingga 40 tahun, yang mencerminkan kombinasi antara tenaga kerja muda dengan pegawai yang lebih senior.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	3	1.5
DI	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 : Olahan data primer, 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%).

Tingkat pendidikan responden cukup bervariasi, dengan sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan minimal sarjana (S1). Beberapa responden juga memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, seperti magister (S2), yang

menunjukkan pentingnya kompetensi akademik dalam mendukung tugas dan tanggung jawab di lingkungan Bea Cukai

4. Masa Kerja

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut masa kerja sebagai 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: Olahan data primer Primer, 2024.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa 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 yang dimiliki pegawai menjadikan mereka lebih mudah memahami permasalahan di lapangan. Seiring bertambahnya masa kerja, pegawai memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengasah keahliannya.

Berdasarkan masa kerja, responden terbagi ke dalam beberapa kategori, mulai dari pegawai baru dengan pengalaman kerja kurang dari 10 tahun hingga pegawai yang telah mengabdi lebih dari 20 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa kantor Bea Cukai memiliki keseimbangan antara pegawai yang masih dalam

tahap adaptasi dengan pegawai yang sudah berpengalaman, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan 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 di lokasi penelitian.

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

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F_1 \times 1) + (\%F_2 \times 2) + (\%F_3 \times 3) + (\%F_4 \times 4) + (\%F_5 \times 5)) / 5$$

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 niali terendah, tertinggi, rentang, dan panjang kelas interval sebagai berikut:

$$\text{Terendah : } (\%F_1 \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi : } (\%F_5 \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$$

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

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

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. Motivasi intrinsik

Deskripsi data variabel motivasi intrinsik dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Motivasi intrinsik

No	Indikator Motivasi intrinsik	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Minat	0	0.0	12	5.9	65	32.0	98	48.3	28	13.8	73.99	Tinggi
2	Sikap positif	0	0.0	6	3.0	52	25.6	107	52.7	38	18.7	77.78	Tinggi
3	kebutuhan	0	0.0	15	7.4	46	22.7	110	54.2	32	15.8	75.67	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks											75.70	Tinggi	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks data variabel Motivasi intrinsik secara keseluruhan sebesar 75,70 terletak pada rentang kategori tinggi (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memiliki motivasi intrinsik yang tergolong tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi intrinsik didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Sikap positif (77,78), sedangkan indeks terendah adalah Minat (73,99).

2. Otonomi kerja

Deskripsi data variabel Otonomi kerja dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Otonomi kerja

N o	Indikator Otonomi kerja	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	<i>Deskripsi tugas (Job Description)</i>	0	0.0	11	5.4	68	33.5	102	50.2	22	10.8	73.30	Sedang
2	<i>Kebijakan (Discretion)</i>	2	1.0	9	4.4	50	24.6	110	54.2	32	15.8	75.86	Tinggi
3	<i>Otoritas (Authority)</i>	2	1.0	7	3.4	48	23.6	108	53.2	38	18.7	77.04	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks										75.40			Tinggi

Pada variabel Otonomi kerja secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 75,40 terletak pada rentang kategori tinggi (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden merasa bahwa instansi telah memberikan otonomi bagi pegawai dalam menjalankan tugas sesuai prosedur dan aturan yang berlaku. Hasil deskripsi data pada variabel Otonomi kerja didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah *Otoritas (Authority)* (77.04) dan indeks terendah pada indikator *Deskripsi tugas (Job Description)* (73.30).

3. Supervisory support

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

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel *Supervisory support*

N o	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	5	2.5	20	9.9	42	20.7	108	53.2	28	13.8	73.20	Sedang
2	Dukungan Instrumental	6	3.0	23	11.3	27	13.3	97	47.8	50	24.6	75.96	Tinggi
3	Dukungan Penghargaan	2	1.0	26	12.8	49	24.1	73	36.0	53	26.1	74.68	Tinggi
4	Dukungan Informasional	2	1.0	25	12.3	52	25.6	75	36.9	49	24.1	74.19	Tinggi
5	Dukungan Integrasi Sosial	5	2.5	21	10.3	40	19.7	108	53.2	29	14.3	73.30	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks											74.27	Tinggi	

Pada variabel *Supervisory support* secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 74,27 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 Instrumental (75,76) dan indeks terendah pada indikator Dukungan Emosional (73,20).

4. Kinerja SDM

Deskripsi data variabel *Supervisory support* dapat disajikan berdasarkan nilai indeks menunjukkan bahwa secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 74,65 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik.

Tabel 4.8. 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 hasil pekerjaan,	6	3.0	23	11.3	49	24.1	95	46.8	30	14.8	71.82	Sedang
2	Kuantitas hasil pekerjaan	2	1.0	16	7.9	37	18.2	99	48.8	49	24.1	77.44	Tinggi
3	ketepatan waktu	6	3.0	20	9.9	37	18.2	99	48.8	41	20.2	74.68	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												74.65	Tinggi

Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Kuantitas hasil pekerjaan (77,44) dan indeks terendah pada indikator Kualitas hasil pekerjaan (71,82).

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 verada di atas 0,70 (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi intrinsik

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

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi intrinsik

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Minat	0.828	Valid
Sikap positif	0.802	Valid
Kebutuhan	0.820	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi intrinsik memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi intrinsik (X_1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh ketiga indikator yaitu Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Otonomi kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Otonomi kerja (Y_1) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Otonomi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Otonomi kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Deskripsi tugas (Job Description)	0.735	Valid
Kebijakan (Discretion)	0.956	Valid
Otoritas (Authority)	0.950	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Otonomi kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Otonomi kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Deskripsi tugas (*Job Description*), Kebijakan (*Discretion*), Otoritas (*Authority*).

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kualitas hasil pekerjaan,	0.861	Valid
Kuantitas hasil pekerjaan	0.874	Valid
ketepatan waktu	0.879	Valid

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 hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Supervisory support*

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

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Supervisory support*

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Dukungan Emosional	0.889	Valid
Dukungan Instrumental	0.781	Valid
Dukungan Penghargaan	0.925	Valid
Dukungan Informasional	0.926	Valid
Dukungan Integrasi Sosial	0.889	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 Instrumental, Dukungan Penghargaan, Dukungan Informasional, dan Dukungan Integrasi Sosial.

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 4.13

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

Variabel	Kinerja SDM	Motivasi intrinsik	Otonomi kerja	Supervisory support
Kinerja SDM	0.871			
Motivasi intrinsik	0.740	0.817		
Otonomi kerja	0.378	0.415	0.887	
Supervisory support	0.716	0.712	0.263	0.884

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan 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 criteria 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 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Motivasi intrinsik <-> Kinerja SDM	0.854
Otonomi kerja <-> Kinerja SDM	0.445
Otonomi kerja <-> Motivasi intrinsik	0.510
Supervisory support <-> Kinerja SDM	0.799
Supervisory support <-> Motivasi intrinsik	0.850
Supervisory support <-> Otonomi kerja	0.294

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 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 diestimasikan 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 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Motivasi intrinsik	Otonomi kerja	Supervisory support
X1_1	0.598	0.828	0.235	0.635
X1_2	0.594	0.802	0.346	0.502
X1_3	0.618	0.820	0.422	0.609
Y1_1	0.273	0.313	0.735	0.170
Y1_2	0.362	0.397	0.956	0.255
Y1_3	0.362	0.389	0.950	0.263
Y2_1	0.861	0.679	0.278	0.716
Y2_2	0.874	0.632	0.408	0.593
Y2_3	0.879	0.615	0.305	0.546
Z_1	0.581	0.607	0.258	0.889
Z_2	0.647	0.573	0.283	0.781
Z_3	0.672	0.693	0.180	0.925
Z_4	0.665	0.669	0.184	0.926
Z_5	0.581	0.590	0.262	0.889

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari olahan data primer yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan 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 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.842	0.904	0.759
Motivasi intrinsik	0.751	0.857	0.667
Otonomi kerja	0.857	0.916	0.786
Supervisory support	0.929	0.947	0.781

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 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.654
Otonomi kerja	0.173

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,654 artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 65,4 % oleh variabel Otonomi kerja, Motivasi intrinsik, dan *Supervisory support*. Sedangkan sisanya 34,6 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,654) berada pada rentang nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Otonomi kerja, Motivasi intrinsik, dan *Supervisory support* memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori sedang.

Nilai R square Otonomi kerja sebesar 0,173 artinya Otonomi kerja dapat dijelaskan 17,3 % oleh variabel Motivasi intrinsik, sedangkan sisanya 82,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,173) berada pada rentang nilai 0,00 - 0,19, artinya variabel Motivasi intrinsik memberikan pengaruh terhadap variabel Otonomi kerja pada kategori rendah.

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 menunjukan 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 4.18
Nilai Q-square

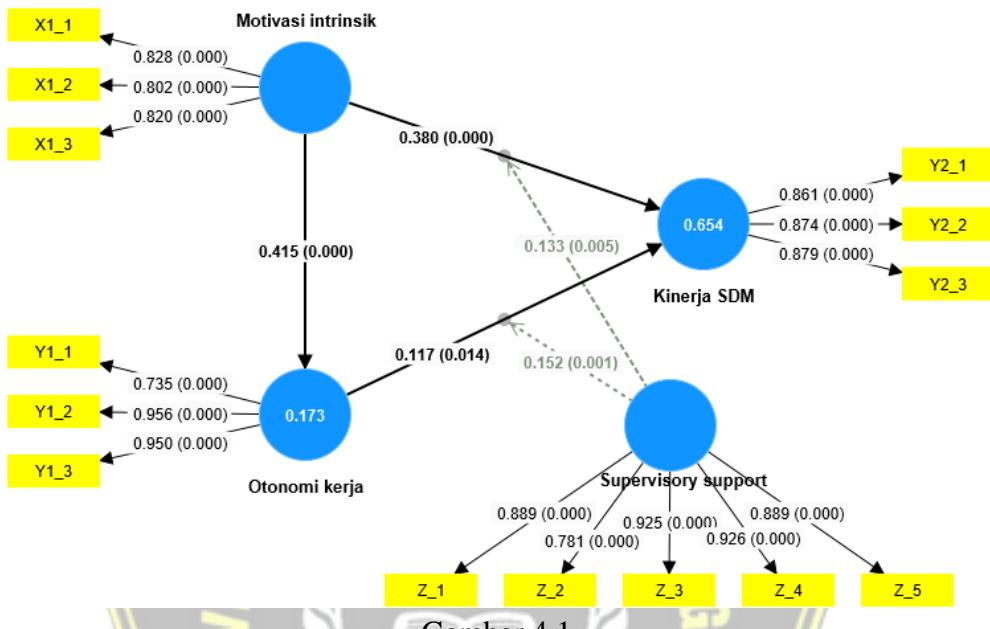
Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	609.000	315.121	0.483

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,483 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 Motivasi intrinsik 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. Olahan data primer 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

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. 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 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

Hubungan antar variabel	VIF
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	2.396
Motivasi intrinsik -> Otonomi kerja	1.000
Otonomi kerja -> Kinerja SDM	1.243
Supervisory support -> Kinerja SDM	2.765
Supervisory support x Otonomi kerja -> Kinerja SDM	1.545
Supervisory support x Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	1.756

Sesuai hasil uji multikolinieritas dengan kriteria VIF di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Hal ini berarti bahwa dalam model yang terbentuk tidak ditemukan adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Salah satu pendekatan yang digunakan dalam PLS untuk menguji signifikansi pengaruh antar variabel adalah uji t (*t-test*). Uji t dalam analisis PLS dilakukan melalui teknik *bootstrapping*, di mana sampel diambil secara acak berulang kali untuk menghasilkan distribusi statistik yang lebih akurat. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah suatu hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan atau tidak. Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015).

Tafsiran pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai t-statistik (taraf signifikansi 5%) $> 1,96$, maka H_0 ditolak, yang berarti hubungan antar variabel signifikan.
2. Jika nilai t-statistik (taraf signifikansi 5%) $< 1,96$, maka H_0 gagal ditolak, yang berarti hubungan antar variabel tidak signifikan.

Selain melihat signifikansi pengaruh, nilai koefisien jalur juga diperhatikan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Semakin besar nilai koefisien jalur, semakin kuat pengaruh yang terjadi. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Path Coefficients

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.380	6.470	0.000	Signifikan
Motivasi intrinsik -> Otonomi kerja	0.415	6.701	0.000	Signifikan
Otonomi kerja -> Kinerja SDM	0.117	2.466	0.014	Signifikan
Supervisory support -> Kinerja SDM	0.399	5.113	0.000	Signifikan
Supervisory support x Otonomi kerja -> Kinerja SDM	0.152	3.466	0.001	Signifikan
Supervisory support x Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.133	2.842	0.005	Signifikan

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi otonomi kerja*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0,415. Nilai tersebut membuktikan Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap otonomi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (6,701) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi intrinsik

terhadap otonomi kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi otonomi kerja*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0,380. Nilai tersebut membuktikan Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (6,470) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi kinerja SDM*" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Semakin baik Otonomi kerja, maka semakin tinggi kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0,117. Nilai tersebut membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,466) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,014) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Otonomi kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan

bahwa ‘*Semakin baik Otonomi kerja, maka semakin tinggi kinerja SDM*’ dapat diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Ketika supervisory support dalam kondisi tinggi maka akan menguatkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika supervisory support lemah maka akan menurunkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) untuk variabel moderasi (*Supervisory support* x Motivasi intrinsik) sebesar 0,133. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} ($2,842 > t_{tabel} (1.96)$) dan $p (0,005) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ”*Ketika supervisory support dalam kondisi tinggi maka akan menguatkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika supervisory support lemah maka akan menurunkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM.*” dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Ketika supervisory support dalam kondisi tinggi maka akan meningkatkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika supervisory

support lemah maka akan menurunkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) untuk variabel moderasi (*Supervisory support* x Otonomi kerja) sebesar 0,152. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3,466) > t_{tabel} (1.96) dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa " *Ketika supervisory support dalam kondisi tinggi maka akan meningkatkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika supervisory support lemah maka akan menurunkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM*" dapat diterima.

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel motivasi intrinsik terhadap variabel kinerja SDM melalui Otonomi kerja sebagai variabel intervening. Sajian hasil uji pengaruh tidak langsung tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.21
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Motivasi intrinsik -> Otonomi kerja -> Kinerja SDM	0.049	2.079	0.038	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM melalui Otonomi kerja adalah 0,049 dengan nilai t hitung sebesar 2,079 dan p=0,038 (p<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM secara tidak langsung melalui Otonomi kerja. Artinya, motivasi intrinsik yang baik mampu meningkatkan otonomi kerja pegawai, selanjutnya otonomi kerja akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga hal ini menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih meningkat.

4.6.Pembahasan

4.6.1. Pengaruh motivasi intrinsic terhadap otonomi kerja

Pengujian hipotesis 1 membuktikan Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja yang artinya semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi otonomi kerja. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu oleh (Li et al. 2018) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsic, yang berasal dari dorongan internal seseorang untuk mencapai kepuasan pribadi melalui pekerjaannya, sering kali dikaitkan dengan peningkatan kemandirian dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi intrinsik direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan. Sedangkan pengukuran variabel Otonomi kerja direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Deskripsi tugas (*Job Description*), Kebijakan (*Discretion*), Otoritas (*Authority*).

Indikator variabel Motivasi Intrinsik dengan nilai loading tertinggi adalah Minat, sementara indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Kebijakan (Discretion). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat Minat pegawai terhadap pekerjaannya, semakin besar kecenderungan organisasi memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan atau diskresi kerja. Artinya, ketika pegawai memiliki minat yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya, mereka lebih proaktif, termotivasi, dan percaya diri dalam bekerja, sehingga organisasi cenderung memberikan ruang lebih besar bagi mereka untuk berinisiatif dan mengambil keputusan secara mandiri.

Di sisi lain, indikator variabel Motivasi Intrinsik dengan nilai loading terendah adalah Sikap Positif, sedangkan indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading terendah adalah Deskripsi Tugas (Job Description). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Sikap Positif pegawai dalam bekerja, semakin baik pula pemahaman dan kejelasan mengenai Deskripsi Tugas yang mereka jalankan. Artinya, pegawai yang memiliki sikap positif lebih mudah menerima, memahami, dan menyesuaikan diri dengan peran serta tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam organisasi. Sikap positif juga mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, sehingga deskripsi pekerjaan dapat lebih dipatuhi, diinternalisasi, dan diterapkan secara efektif dalam lingkungan kerja.

4.6.2. Pengaruh motivasi intrinsic terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis 2 membuktikan Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi kinerja SDM. Hasil ini mendukung penelitian Djunaid (2023) yang menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi intrinsik direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan. Sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu.

Indikator variabel Motivasi Intrinsik dengan nilai loading tertinggi adalah Minat, sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Minat seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kemampuannya dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Artinya, pegawai yang memiliki ketertarikan dan antusiasme terhadap pekerjaannya cenderung lebih disiplin, fokus, serta memiliki dorongan internal yang kuat untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga dan meningkatkan minat pegawai terhadap pekerjaannya dengan memberikan tantangan yang menarik, peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang kondusif agar ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas semakin optimal.

Di sisi lain, indikator variabel Motivasi Intrinsik dengan nilai loading terendah adalah Sikap Positif, sementara indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kualitas Hasil Pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Sikap Positif pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin baik pula Kualitas Hasil Pekerjaan yang dihasilkan. Artinya, pegawai yang memiliki pandangan optimis, sikap terbuka, serta semangat dalam bekerja cenderung lebih berkomitmen dalam menjaga standar kualitas pekerjaan mereka. Sikap positif dapat mendorong pegawai untuk lebih teliti, inovatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas output yang dihasilkan.

4.6.3. Pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM

Pengujian hipotesis 3 membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang artinya semakin baik Otonomi kerja, maka semakin tinggi kinerja SDM. Beberapa peneliti lain juga menemukan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dengan kinerja karyawan (Ahmed et al. 2020; De Clercq and Brieger 2022; Deusdedit, Michael, and Solome 2022; Kanat-maymon 2017; Malinowska et al. 2018).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi intrinsik direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan. Kemudian, pengukuran variabel Otonomi kerja direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Deskripsi tugas (*Job Description*), Kebijakan (*Discretion*), Otoritas (*Authority*). Sedangkan pengukuran variabel Kinerja SDM

direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu.

Indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Kebijakan (*Discretion*), sementara indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kebijakan yang memberikan fleksibilitas dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Artinya, kebijakan yang mendukung otonomi kerja memungkinkan pegawai untuk lebih mandiri dalam menentukan langkah-langkah yang efisien dalam pekerjaannya. Dengan adanya kebijakan yang jelas namun tetap fleksibel, pegawai dapat mengelola waktu dengan lebih baik, mengurangi hambatan birokrasi, serta meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang ditetapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan kebijakan yang diterapkan mendukung kemandirian pegawai tanpa mengurangi akuntabilitas kerja.

Di sisi lain, indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading terendah adalah Deskripsi Tugas (*Job Description*), sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kualitas Hasil Pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin jelas dan terperinci deskripsi tugas yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi pula kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan. Artinya, ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dapat menyebabkan kebingungan dalam eksekusi pekerjaan, sehingga berdampak pada penurunan kualitas output. Dengan adanya deskripsi

tugas yang jelas, pegawai dapat memahami ekspektasi kerja dengan lebih baik, mengalokasikan sumber daya dengan tepat, serta meningkatkan akurasi dan ketelitian dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperbaiki dan memperjelas deskripsi tugas untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pemahaman yang baik mengenai peran dan tanggung jawab mereka guna meningkatkan kualitas hasil kerja secara keseluruhan.

4.6.4. Peran Moderasi *supervisory support* dalam pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa variabel moderator *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu meemperkuat pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM yang artinya ketika *supervisory support* dalam kondisi tinggi maka akan menguatkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika supervisory support lemah maka akan menurunkan pengaruh motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pemimpin secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja (Achour et al. 2017; Le and Lei 2019; Gavin R. Slemp et al. 2018).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi intrinsic direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan. Sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu.

Kemudian, variabel *Supervisory support* direfleksikan melalui lima indicator yaitu Dukungan Emosional, Dukungan Instrumental, Dukungan Penghargaan, Dukungan Informasional, dan Dukungan Integrasi Sosial.

Indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel Motivasi Intrinsik adalah Minat, menunjukkan bahwa semakin besar minat individu terhadap pekerjaannya, semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik yang dimiliki. Sementara itu, indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel Otonomi Kerja adalah Kebijakan (*Discretion*), yang mencerminkan bahwa fleksibilitas dalam mengambil keputusan berperan penting dalam meningkatkan rasa otonomi kerja. Di sisi lain, indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel Kinerja SDM adalah Ketepatan Waktu, yang mengindikasikan bahwa faktor utama dalam menilai kinerja SDM adalah kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa adanya minat yang tinggi terhadap pekerjaan dapat memperkuat hubungan antara kebijakan yang memberikan keleluasaan dalam pengambilan keputusan dengan peningkatan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Artinya, ketika karyawan memiliki minat yang besar terhadap pekerjaannya, mereka cenderung lebih memanfaatkan kebijakan yang memberikan kebebasan dalam bekerja, sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja SDM dengan memberikan fleksibilitas dalam kebijakan kerja serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan minat karyawan terhadap pekerjaannya.

Indikator variabel Motivasi Intrinsik dengan nilai loading terendah adalah sikap positif, yang menunjukkan bahwa meskipun sikap optimis dan antusias dalam bekerja penting, pengaruhnya terhadap motivasi intrinsik relatif lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Sementara itu, indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading terendah adalah deskripsi tugas (job description), yang mengindikasikan bahwa kejelasan tugas yang diberikan kepada karyawan memiliki kontribusi paling kecil dalam mencerminkan tingkat otonomi kerja. Di sisi lain, indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kualitas hasil pekerjaan, yang berarti bahwa meskipun kualitas hasil kerja merupakan aspek penting dari kinerja SDM, faktor lain seperti ketepatan waktu atau efisiensi mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar dalam menilai kinerja secara keseluruhan.

Temuan ini menunjukkan bahwa sikap positif berperan dalam memperkuat hubungan antara kejelasan deskripsi tugas dengan kualitas hasil pekerjaan. Artinya, meskipun deskripsi tugas yang jelas dapat membantu karyawan memahami tanggung jawab mereka, hal ini belum tentu cukup untuk meningkatkan kualitas pekerjaan secara signifikan. Sikap positif yang tinggi dapat menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk lebih proaktif, kreatif, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, sehingga berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja.

Lebih lanjut, hasil ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu meningkatkan pemahaman dan keterlibatan karyawan dalam menyusun deskripsi tugas yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan deskripsi tugas, mereka dapat lebih memahami ekspektasi kerja dan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil pekerjaan mereka. Selain itu, program pengembangan sikap positif, seperti pelatihan mindset growth, penguatan budaya kerja yang mendukung, serta pemberian umpan balik yang konstruktif, dapat membantu meningkatkan motivasi intrinsik dan pada akhirnya berdampak positif pada kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh SDM.

4.6.5. Peran Moderasi *supervisory support* dalam pengaruh Otonomi Kerja terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa variabel moderator *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh Otonomi Kerja terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh Otonomi Kerja terhadap kinerja SDM yang artinya ketika *supervisory support* dalam kondisi tinggi maka akan menguatkan pengaruh Otonomi Kerja terhadap kinerja SDM, sebaliknya ketika supervisory support lemah maka akan menurunkan pengaruh Otonomi Kerja terhadap kinerja SDM. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pemimpin secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja (Achour et al. 2017; Le and Lei 2019; Gavin R. Slemp et al. 2018).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Otonomi kerja direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Deskripsi tugas (*Job Description*), Kebijakan (*Discretion*), Otoritas (*Authority*). Sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui tiga indicator yaitu Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu. Kemudian, variabel *Supervisory support* direfleksikan melalui lima indicator yaitu Dukungan Emosional, Dukungan Instrumental, Dukungan Penghargaan, Dukungan Informasional, dan Dukungan Integrasi Sosial.

Indikator variabel *Supervisory Support* dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan Informasional, sementara indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Kebijakan (*Discretion*). Di sisi lain, indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya Dukungan Informasional dari atasan dapat memperkuat pengaruh Kebijakan terhadap peningkatan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan informasional dari atasan berperan penting dalam memperkuat dampak kebijakan terhadap peningkatan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Artinya, ketika atasan secara aktif memberikan arahan, informasi yang relevan, serta umpan balik yang jelas, pegawai dapat lebih memahami kebijakan yang diterapkan dan menerapkannya secara efektif dalam menjalankan tugas. Dengan adanya dukungan informasional yang memadai, pegawai memiliki akses lebih cepat terhadap panduan kerja, sumber daya yang dibutuhkan, serta solusi terhadap kendala yang

dihadapi, sehingga dapat mengurangi keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Selain itu, dukungan ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, di mana komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan memungkinkan proses kerja menjadi lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tidak hanya memberikan fleksibilitas kepada pegawai, tetapi juga didukung dengan komunikasi yang efektif dari pimpinan guna meningkatkan ketepatan waktu dan kualitas hasil pekerjaan.

Indikator variabel *Supervisory Support* dengan nilai loading terendah adalah Dukungan Instrumental, sementara indikator variabel Otonomi Kerja dengan nilai loading terendah adalah Deskripsi Tugas (*Job Description*), dan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah juga adalah Kualitas Hasil Pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan instrumental yang diberikan pimpinan memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara Deskripsi Tugas dengan kualitas kerja secara keseluruhan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan instrumental berperan dalam memperkuat hubungan antara deskripsi tugas yang jelas dengan peningkatan kualitas kerja. Artinya, ketika pegawai mendapatkan dukungan yang memadai, seperti ketersediaan sumber daya, bimbingan dari atasan, serta akses terhadap alat kerja yang dibutuhkan, mereka dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi yang telah ditetapkan. Dukungan instrumental ini membantu pegawai dalam memahami ekspektasi pekerjaan dengan lebih baik, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan

tugas. Dengan adanya panduan kerja yang jelas serta fasilitas yang mendukung, pegawai dapat lebih fokus dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga kualitas hasil pekerjaan meningkat. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa selain memberikan deskripsi tugas yang rinci, mereka juga menyediakan dukungan yang diperlukan agar pegawai dapat bekerja secara optimal dan mencapai standar kinerja yang lebih tinggi.



BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia berbasis otonomi kerja dan motivasi instrinsik dengan *supervisory support* sebagai pemoderasi”. Kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian (*Question Research*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut :

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja yang artinya semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi otonomi kerja.
2. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya semakin tinggi motivasi intrinsic akan semakin tinggi kinerja SDM.
3. Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang artinya semakin baik Otonomi kerja, maka semakin tinggi kinerja SDM.
4. *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.
5. *Supervisory support* mampu memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Supervisory support* yang baik mampu memperkuat pengaruh otonomi keterhadap kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan dalam penelitian ini memiliki sejumlah implikasi teoritis yang signifikan terhadap motivasi kerja, otonomi, dan kualitas hasil pekerjaan.

1. Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan otonomi kerja, dimana pegawai yang memiliki minat tinggi terhadap pekerjaan mereka cenderung mendapatkan fleksibilitas lebih dalam pengambilan keputusan. Hal ini mendukung temuan bahwa motivasi yang menekankan bahwa otonomi kerja dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Selain itu, sikap positif pegawai turut memperkuat efektivitas pelaksanaan tugas. Pegawai dengan sikap positif memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap deskripsi tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan ketepatan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mendorong sikap positif melalui dukungan dan lingkungan kerja yang memotivasi. Selanjutnya, minat terhadap pekerjaan secara langsung berpengaruh pada ketepatan waktu penyelesaian tugas.
2. Pegawai yang tertarik dan antusias terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih disiplin dan memiliki dorongan internal untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, sesuai dengan teori motivasi intrinsik yang menekankan pada pengelolaan waktu dan fokus kerja. Penerapan kebijakan yang memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan juga terbukti meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang sejalan dengan teori manajemen yang menyarankan pengurangan birokrasi untuk meningkatkan efisiensi. Di sisi lain, deskripsi tugas

yang jelas memiliki pengaruh positif terhadap kualitas hasil pekerjaan, di mana ketidakjelasan dalam pembagian tugas dapat menyebabkan kebingungan dan penurunan kualitas output. Oleh karena itu, organisasi perlu memperjelas deskripsi tugas untuk meningkatkan pemahaman pegawai dan hasil pekerjaan secara keseluruhan.

3. penelitian ini menunjukkan bahwa sikap positif dapat berperan sebagai pendorong dalam meningkatkan efektivitas deskripsi tugas terhadap kualitas hasil pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan aspek psikologis karyawan, seperti minat dan sikap positif, dalam merancang kebijakan kerja yang mendukung otonomi dan meningkatkan kualitas kinerja. Temuan ini memperkaya literatur tentang motivasi intrinsik, otonomi kerja, dan kinerja SDM dengan menekankan bahwa fleksibilitas kebijakan dan keterlibatan karyawan dalam penyusunan deskripsi tugas dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
4. Dukungan atasan, baik dalam bentuk bimbingan maupun pengakuan, berperan penting dalam mengoptimalkan motivasi intrinsik pegawai dan meningkatkan kinerja. Dukungan informasional dan instrumental dari atasan juga memperkuat hubungan antara kebijakan yang diterapkan dengan ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan, di mana pegawai yang mendapat informasi dan sumber daya yang memadai akan dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dengan demikian, implikasi teoritis ini menyoroti pentingnya peran organisasi dalam menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai dapat bekerja dengan lebih produktif dan berkualitas.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peningkatan Kinerja SDM berbasis otonomi kerja dan motivasi instrinsik dengan *supervisory support* sebagai pemoderasi, maka implikasi manajerial sebagai berikut :

1. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang perlu memperkuat minat pegawai melalui program pengembangan kompetensi dan tantangan kerja yang menarik, serta mendorong sikap positif dengan membangun budaya kerja yang suportif, apresiatif, dan kolaboratif. Selain itu, Sikap Positif dapat ditingkatkan melalui program pengembangan diri, pelatihan soft skills, serta pemberian apresiasi dan umpan balik positif secara berkala agar pegawai tetap termotivasi dan memiliki persepsi yang baik terhadap pekerjaannya.
2. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang perlu mempertahankan Kebijakan (Discretion) dengan memberikan fleksibilitas kepada pegawai dalam mengambil keputusan sesuai dengan kompetensi mereka. Sementara itu, Deskripsi Tugas (Job Description) perlu ditingkatkan dengan memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai, memastikan kesesuaian antara tugas dan keterampilan, serta menyediakan pedoman kerja yang lebih komprehensif agar pegawai dapat bekerja dengan lebih terarah dan efisien.
3. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang harus terus mempertahankan Dukungan Informasional

dengan memastikan arus komunikasi yang jelas, akses mudah terhadap informasi, serta bimbingan yang memadai dari atasan. Di sisi lain, Kualitas Hasil Pekerjaan dapat ditingkatkan dengan menerapkan sistem evaluasi dan umpan balik yang lebih terstruktur, menyediakan pelatihan teknis yang relevan, serta mendorong budaya kerja yang fokus pada peningkatan kualitas dan efisiensi.

4. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM), diperlukan penguatan peran otonomi kerja yang didukung oleh tingkat motivasi intrinsik yang tinggi. Otonomi kerja memungkinkan individu untuk memiliki kendali lebih besar atas tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Selain itu, efektivitas otonomi kerja dalam meningkatkan kinerja SDM dapat semakin diperkuat apabila didukung oleh atasan yang memberikan arahan, kepercayaan, serta kesempatan bagi karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri. Dukungan atasan yang bersifat fasilitatif dan memberdayakan tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih proaktif dan berinovasi dalam pekerjaannya.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan diantaranya yaitu :

1. Nilai R square untuk konstruk Otonomi Kerja yang mengindikasikan bahwa pengaruh variabel Motivasi Intrinsik terhadap Otonomi Kerja tergolong rendah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat banyak faktor lain

yang berkontribusi dalam menjelaskan Otonomi Kerja, seperti faktor eksternal, kebijakan organisasi, atau karakteristik individu yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

2. Penelitian ini hanya mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, otonomi, dan kualitas hasil pekerjaan dalam konteks organisasi tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk semua jenis organisasi atau sektor industri lainnya.
3. Data yang digunakan dalam penelitian ini mengandalkan responden dari satu kelompok pegawai atau perusahaan, yang dapat mempengaruhi representativitas sampel dan membatasi variasi dalam temuan.
4. Penelitian ini mengukur hubungan antara variabel-variabel yang ada pada titik waktu tertentu, sehingga tidak mempertimbangkan faktor-faktor eksternal atau perubahan dalam dinamika organisasi yang dapat mempengaruhi hasil penelitian dari waktu ke waktu.
5. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mungkin tidak sepenuhnya menangkap dimensi-dimensi kualitatif atau nuansa personal yang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan, seperti pengalaman kerja atau faktor psikologis individu yang lebih mendalam. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dilihat dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan tersebut.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka penelitian mendatang dapat dilakukan dengan :

1. Memperluas cakupan variabel yang mempengaruhi Otonomi Kerja, mengingat bahwa dalam penelitian ini, Motivasi Intrinsik hanya mampu menjelaskan 17,3% dari variasi Otonomi Kerja.
2. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk mengidentifikasi dan menganalisis variabel lain yang berpotensi mempengaruhi Otonomi Kerja, seperti kepuasan kerja, dukungan sosial, kepemimpinan, serta budaya organisasi.
3. Penelitian mendatang juga dapat memperluas sampel penelitian dengan melibatkan lebih banyak industri atau sektor yang berbeda, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih generalisasi dan memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Otonomi Kerja di berbagai konteks.
4. Penelitian selanjutnya dapat menyertakan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam perspektif pegawai mengenai pengalaman mereka terkait dengan Motivasi Intrinsik dan Otonomi Kerja. Wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (FGD) dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mungkin tidak terungkap dalam pendekatan kuantitatif, serta membantu mengidentifikasi interaksi kompleks antara berbagai faktor yang mempengaruhi Otonomi Kerja.

Daftar Pustaka

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 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):335–56. doi: 10.1108/H-02-2017-0024.
- Ahmed, Ammar, Sarah Umar, and Usman Azam Shehzad. 2020. "Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A Comparison of Public & Private Sector Employees in Pakistan." *Journal of Xi'an Shiyou University ISSN No, 1673, 064X*. 14(5). doi: 10.37896/jxu14.5/282.
- Alex Acquah, Takyi Kwabena Nsiah, Elizabeth Naa Akushia Antie, and Benjamin Otoo. 2021. "Literature Review On Theories Of Motivation." *EPRA International Journal Of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal* 9(5):25–30.
- Ali, Bayad Jamal, and Govand Anwar. 2021. "An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction." doi: 10.22161/ijebm.5.2.
- Andika, Rudi, and Susetyo Darmanto. 2020. "THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND INTRINSIC MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE." *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN* 18(2):241–51. doi: 10.21776/ub.jam.2020.018.02.04.
- Bakirova Oynura. 2022. "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT." *Uzbek Scholar Journal* 8(9):114–20.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22(3):309–28. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation*. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation. Organizational Psychology Review. Advance Online Publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION 2.*
- Bundtzen, Henning. 2020. "Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA World-A Repertory Grid Study." *European Journal of Economics and Business Studies* 3(3):145–60.
- Chan, Simon 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. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0196.

- De Clercq, Dirk, and Steven A. Brieger. 2022. "When Discrimination Is Worse, Autonomy Is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance." *Journal of Business Ethics* 177(3):665–82. doi: 10.1007/s10551-021-04735-1.
- Deusdedit, Byabashaija, Manyange Michael, and Kijara Solome. 2022. "Job Autonomy and Employee Performance in Kampala Capital City Authority in Uganda." *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences* 10(10):473–76. doi: 10.36347/sjahss.2022.v10i10.004.
- Dewi, Sekar Sandika, and Ignatius Soni Kurniawan. 2023. "Pengaruh Otonomi Dan Beban Kerja Pada Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Sebagai Pemediasi." *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship (JOBS)* 4(2):129–43. doi: 10.33476/jobs.v4i2.4153.
- Djunaid, Aminah. 2023. "AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INTRINSIC MOTIVATION AND EXTRINSIC MOTIVATION FOR EMPLOYEE PERFORMANCE SATISFACTION under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)." *Jurnal Ekonomi* 12(01):2023.
- Dysvik, Anders, and Bård Kuvaas. 2011. "Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship between Perceived Job Autonomy and Work Performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(3):367–87. doi: 10.1080/13594321003590630.
- Fishbach, Ayelet, and Kaitlin Woolley. 2022a. "The Structure of Intrinsic Motivation." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9:339–63. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122.
- Fishbach, Ayelet, and Kaitlin Woolley. 2022b. "The Structure of Intrinsic Motivation." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9:339–63.
- Fuadiputra, Iqbal Ramadhani, and Khusnul Rofida Novianti. 2021. "The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life Balance." *The Winners* 21(2). doi: 10.21512/tw.v21i2.6908.
- Furlich, Stephen. 2016. "Understanding Employee Motivation through Managerial Communication Using Expectancy-Valence Theory." *Journal of Integrated Social Sciences* 6(1):17–37.
- Gkorezis, Panagiotis, and Aikaterini Kastritsi. 2017. "Employee Expectations and Intrinsic Motivation: Work-Related Boredom as a Mediator." *Employee Relations* 39(1):100–111. doi: 10.1108/ER-02-2016-0025.
- Good, Valerie, Douglas E. Hughes, Ahmet H. Kirca, and Sean McGrath. 2022. "A Self-Determination Theory-Based Meta-Analysis on the Differential Effects of Intrinsic

- and Extrinsic Motivation on Salesperson Performance.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 50(3):586–614. doi: 10.1007/s11747-021-00827-6.
- Grant, Adam M., and Jihae Shin. 2012. “Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research).” in *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press.
- Hennessey, Beth, Seana Moran, Beth Altringer, and Teresa M. Amabile. 2015. “Extrinsic and Intrinsic Motivation.” *Wiley Encyclopedia of Management* 1–4. doi: 10.1002/9781118785317.weom110098.
- Herzberg, F. M., B. Mausner, and BB Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. edited by AFL. New York-London.
- Hidayani, Sri. 2016. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2008(Apr-2016):1–86.
- Jensen, Maria Therese, and Oddny Judith Solheim. 2020. “Exploring Associations between Supervisory Support, Teacher Burnout and Classroom Emotional Climate: The Moderating Role of Pupil Teacher Ratio.” *Educational Psychology* 40(3):367–88. doi: 10.1080/01443410.2019.1673881.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kanat-maymon, Yaniv. 2017. “Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories.” 66(3):468–86. doi: 10.1111/apps.12094.
- Khalid, Afaf, and Kashif Rathore. 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*. Vol. 4.
- Khoshnaw, Saifaddin, and Hamed Alavi. 2020. “Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review.” *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering* 3(1):606–16. doi: 10.2478/mape-2020-0051.
- Laksmana, Gd Bryananda, and Gede Riana. 2020. “Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance.” *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* XX:1–8.
- Le, Phong Ba, and Hui Lei. 2019. “Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support.” *Journal of Knowledge Management* 23(3):527–47. doi: 10.1108/JKM-09-2018-0568.
- Li, Hua, Fuli Li, and Tingting Chen. 2018. “A Motivational – Cognitive Model of Creativity and the Role of Autonomy ☆.” *Journal of Business Research* 92(December 2017):179–88. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.07.025.

- Locke, Edwin A., and Kaspar Schattke. 2019. "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification." *Motivation Science* 5(4):277–90. doi: 10.1037/mot0000116.
- Malinowska, Diana, Aleksandra Tokarz, and Anna Wardzichowska. 2018. "Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation." *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 31(4):445–58. doi: 10.13075/ijomeh.1896.01197.
- Mardianty, Desy, Restu Hayati, Lintang Nur Agia, and Prasetia Denny. 2023. "THE INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND EXTRINSIC MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT CV. RIHO MANDIRI PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. RIHO MANDIRI." *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting* 7(1):252–59.
- Michael Galanakis, and Giannis Peramatzis. 2022. "Herzberg's Motivation Theory in Workplace." *Journal of Psychology Research* 12(12). doi: 10.17265/2159-5542/2022.12.009.
- Mishra, Pavitra, Jyotsna Bhatnagar, Rajen Gupta, and Shelley Macdermid Wadsworth. 2019. "How Work-Family Enrichment Influence Innovative Work Behavior: Role of Psychological Capital and Supervisory Support." *Journal of Management and Organization* 25(1):58–80. doi: 10.1017/jmo.2017.23.
- Mulang, Hastuti. 2021. "The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance." *Golden Ratio of Human Resource Management* 1(2):84–93. doi: 10.52970/grhrm.v1i2.52.
- Mworia, Lucy Nyoroka, Wanjugu Wachira, and Peter Mwaura. 2021. "JOB AUTONOMY AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE COUNTY GOVERNMENT OF ISIOLO, KENYA." *European Journal of Social Sciences Studies* 6(6). doi: 10.46827/ejsss.v6i6.1129.
- Ondabu, Ibrahim. 2014. "A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation." *SOP Transactions on Economic Research* 1(1):16–21. doi: 10.15764/er.2014.01003.
- Oudeyer, P. Y., J. Gottlieb, and M. Lopes. 2016. "Intrinsic Motivation, Curiosity, and Learning: Theory and Applications in Educational Technologies." Pp. 257–84 in *Progress in Brain Research*. Vol. 229. Elsevier B.V.
- Oudeyer, Pierre-Yves, and Frederic Kaplan. 2013. "How Can We Define Intrinsic Motivation?" *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies* 1–10.
- Oudeyer, Pierre-yves, Frederic Kaplan, and Cours De Libration. 2008. "OudeyerKaplan_2008_How Can We Define Intrinsic Motivation.Pdf."

- Putri, Monica Pricia, Wawan Prahiawan, Agus David Ramdansyah, and Dudit Haryadi. 2023. "Relevance of Organizational Commitment, as a Mediator of Its to Employee Performance at the Merak-Banten Transportation Service Company." *Nrichment: Journal of Management* 12(6):5213–25.
- Rahman Yudi Ardian. 2020. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4(2).
- Regiasa, Tubagus. 2023. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA INSTRINSIK, DAN MOTIVASI KERJA EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN PANDEGLANG." *Agustus* 16(2):750–60. doi: 10.46306/jbbe.v16i2.
- Rivai. 2018. "Kinerja." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):1689–99.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Rofida Novianti, Khusnul, and Iqbal Ramadhan Fuadiputra. 2021. "The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector." *International Journal of Social Science and Business* 5(4):490–97.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. 2020. "Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions." *Contemporary Educational Psychology* 61. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
- Sakban, Sakban, Ifnaldi Nurmala, and Rifanto Bin Ridwan. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)* 2(1):93–104. doi: 10.31539/alignment.v2i1.721.
- Sansone, Carol, and Yun Tang. 2019. "Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory." Pp. 1–9 in *INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION*. Vol. 1.
- Schiff, Mara, and Leslie Leip. 2019. "The Impact of Job Expectations, Workload, and Autonomy on Work-Related Stress Among Prison Wardens in the United States." *Criminal Justice and Behavior* 46(1):136–53. doi: 10.1177/0093854818802876.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sitopu, Yoel Brando, Kevin Arianda Sitinjak, and Feny Krisna Marpaung. 2021. "The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance." *Golden Ratio of Human Resource Management* 1(2):72–83. doi: 10.52970/grhrm.v1i2.79.
- Slemp, Gavin R., Margaret L. Kern, Kent J. Patrick, and Richard M. Ryan. 2018. "Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review." *Motivation and Emotion* 42(5):706–24. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y.

- Slemp, Gavin R, Margaret L. Kern, Kent J. Patrick, Richard M. Ryan, Kent J. Patrick, and Richard M. Ryan. 2018. "Leader Autonomy Support in the Workplace : A Meta-Analytic Review." *Motivation and Emotion* 42(5):706–24. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y.
- Tadić Vujčić, Maja, Wido G. M. Oerlemans, and Arnold B. Bakker. 2017. "How Challenging Was Your Work Today? The Role of Autonomous Work Motivation." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(1):81–93. doi: 10.1080/1359432X.2016.1208653.
- Tentama, Fatwa, Lharasati Dewi, and Eka Rizki Meilani. 2020. "The Role Of Work Discipline And Autonomy On Employee Performance: A Case Of Private University In Indonesia." *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH* 9:1.
- Vrchota, Jaroslav, Monika Maříková, Petr Řehoř, Ladislav Rolínek, and Radek Toušek. 2020. "Human Resources Readiness for Industry 4.0." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(1). doi: 10.3390/joitmc6010003.

