

**WORKLOAD DAN STRESS KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA YANG DIMODERASI OLEH *SUPERVISORY
SUPPORT***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

GEYONDI RANGGA TIRTANA

20402400640

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

SEMARANG

2026

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

**WORKLOAD DAN STRESS KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA YANG DIMODERASI OLEH SUPERVISORY
SUPPORT**

Disusun oleh :
GEYONDI RANGGA TIRTANA
20402400640

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 3 Februari 2026

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi
NIK. 210492030


LEMBAR PENGUJIAN
WORKLOAD DAN STRESS KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA YANG DIMODERASI OLEH SUPERVISORY
SUPPORT

Disusun oleh:
GEYONDI RANGGA TIRTANA
20402400640

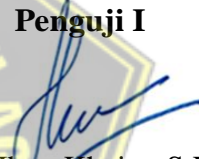
Telah dipertahankan di depan penguji pada
Februari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

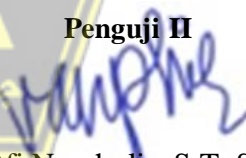
Pembimbing


Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

Penguji I




Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.si
NIK210491028

Penguji II


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E, MM
NIK210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 14 Maret 2026.

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:


Nama : Geyondi Rangga Tirtana
NIM : 20402400640
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Workload Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Oleh Supervisory Support*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Februari 2026

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

Geyondi Rangga Tirtana
20402400640

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Geyondi Rangga Tirtana
NIM : 20402400640
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Workload Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Oleh Supervisory Support*; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Februari 2026
Yang menyatakan

Geyondi Rangga Tirtana
NIM 20402400640

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja, serta peran dukungan supervisi sebagai variabel moderasi pada pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan dukungan supervisi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala semantik diferensial 1 sampai 5, di mana responden diminta memberikan penilaian terhadap berbagai pernyataan yang menggambarkan kondisi kerja mereka. Metode penyebaran kuesioner dipilih karena dinilai efisien, ekonomis, serta memungkinkan responden mempertimbangkan jawaban dengan lebih matang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang berjumlah 203 orang, terdiri atas ASN dan non-ASN. Berdasarkan rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel sebanyak 135 responden yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria memiliki masa kerja minimal lima tahun dan berusia minimal 25 tahun. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dan efek moderasi yang terjadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi beban kerja, semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai. Demikian pula, stres kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana peningkatan stres berdampak pada menurunnya rasa puas terhadap pekerjaan. Dukungan supervisi terbukti tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja, sehingga dukungan atasan belum mampu mengurangi dampak negatif dari tingginya beban kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa dukungan yang kuat dari atasan dapat memperlemah pengaruh negatif stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci : Dukungan supervisi; beban kerja; stres kerja; kepuasan kerja

ABSTRACT

This study is an explanatory research aimed at explaining the effect of workload and work stress on job satisfaction, as well as the moderating role of supervisory support among employees at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise of Central Java and D.I. Yogyakarta. The variables used in this study include workload, work stress, job satisfaction, and supervisory support. Data were collected through questionnaires using a semantic differential scale ranging from 1 to 5, in which respondents were asked to rate statements reflecting their work conditions. The questionnaire method was chosen for its efficiency, cost-effectiveness, and the opportunity it provides respondents to thoughtfully consider their answers.

The population in this study consisted of all human resources (HR) at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise of Central Java and D.I. Yogyakarta, totaling 203 employees, both civil servants and non-civil servants. Based on the Slovin formula, a sample of 135 respondents was determined using the purposive sampling method, with criteria including a minimum of five years of service and an age of at least 25 years. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach to test the relationships among variables and the moderating effects.

The results show that workload has a negative and significant effect on job satisfaction, meaning that higher workload levels tend to decrease employee job satisfaction. Similarly, work stress has a negative and significant effect on job satisfaction, indicating that increased stress levels lead to lower satisfaction with work. Supervisory support does not have a significant moderating effect on the relationship between workload and job satisfaction, suggesting that supervisor support does not sufficiently weaken the negative impact of workload on job satisfaction. However, supervisory support has a significant moderating effect on the relationship between work stress and job satisfaction, indicating that strong support from supervisors can reduce the negative impact of work stress on job satisfaction.

Keywords: *supervisory support; workload; work stress; job satisfaction*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “*Workload Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Oleh Supervisory Support*”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Dr. Lutfi Nurcholis, S.E., M.M selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.

7. Orang tua tercinta Bapak Tatak Septiarata dan Ibu Lilis Sutrisni yang senantiasa memberikan semangat dan doa kepada penulis dalam menyusun penelitian tesis.
8. Istri tercinta Fransisca Hilda Carolina Pratiwi dan anak-anak tersayang : Fraurora dan Dineschara yang selalu memberikan doa dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
9. Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dan semua pihak di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
11. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang Februari 2026

Penulis

Geyondi Ranga Tirtana

NIM 20402400640

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	1
2.1. Kepuasan Kerja	1
2.2. Beban Kerja.....	2
2.3. Stres Kerja.....	3
2.4. Dukungan Supervisi.....	4
2.5. Pengaruh antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	7
2.6. Model Empirik Penelitian	9
BAB III METODE PENELITIAN	11
3.1. Jenis Penelitian	11
3.2. Sumber data Penelitian	11
3.3. Metode Pengumpulan Data	11
3.4. Populasi dan Sampel.....	13
3.5. Variabel dan Indikator	15
3.6. Teknik Analisis Data	16
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	21

4.1. Deskripsi Responden	21
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	24
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	28
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	38
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	40
4.6. Pembahasan	44
BAB V PENUTUP	53
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	53
5.2. Implikasi Teoritis.....	53
5.3. Implikasi Praktis	55
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	57
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	57
Daftar Pustaka	59
LAMPIRAN 1 KUESTIONER	63
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	67
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	68
Lampiran 4. Full Model PLS.....	69
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	70
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	72
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bea Cukai, sebagai lembaga kepabeanan, memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya yang berorientasi ekspor, melalui fungsinya sebagai industrial assistance dan trade facilitator. Dukungan ini bertujuan untuk mendorong peningkatan ekspor yang diyakini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sebagai instansi strategis, Bea Cukai memiliki beberapa fungsi utama, yaitu mendorong pertumbuhan industri dalam negeri melalui pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai yang tepat sasaran, serta menciptakan iklim usaha dan investasi yang kondusif dengan menyederhanakan prosedur kepabeanan dan cukai serta menerapkan sistem manajemen risiko yang andal.

Selain itu, Bea Cukai juga berperan melindungi masyarakat, industri lokal, dan kepentingan nasional melalui pengawasan terhadap barang impor dan ekspor yang berpotensi membahayakan. Fungsi lainnya meliputi pengawasan kegiatan kepabeanan dan cukai yang efektif melalui intelijen, investigasi, dan audit yang kuat, serta pengendalian barang tertentu yang berpotensi merugikan kesehatan, lingkungan, dan keamanan masyarakat melalui instrumen cukai yang adil. Di sisi lain, Bea Cukai juga berkontribusi dalam optimalisasi penerimaan negara dari bea masuk, bea keluar, dan cukai untuk mendukung pembangunan nasional.

Beban kerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Bea Cukai sangat kompleks dan dinamis, mencerminkan tanggung jawab besar yang diemban dalam berbagai fungsi strategis. SDM Bea Cukai harus mampu menjalankan tugas pengawasan dan pelayanan secara simultan, termasuk memproses dokumen kepabeanan, memfasilitasi kelancaran ekspor dan impor, serta melakukan pengawasan terhadap barang-barang yang masuk dan keluar wilayah pabean Indonesia. Selain itu, mereka juga bertugas mengidentifikasi potensi pelanggaran melalui penerapan sistem manajemen risiko, intelijen, dan investigasi yang memerlukan ketelitian tinggi.

Di sisi pelayanan, SDM dituntut untuk memberikan layanan prima kepada pelaku usaha, termasuk UMKM, dengan tetap menjaga kepatuhan terhadap regulasi. Dalam konteks pengawasan, mereka harus memastikan tidak ada barang ilegal atau berbahaya yang masuk ke dalam negeri, sekaligus melindungi masyarakat dari dampak negatif barang tertentu. Tak hanya itu, optimalisasi penerimaan negara dari bea masuk, bea keluar, dan cukai juga menjadi salah satu fokus utama yang membutuhkan kecermatan dan integritas. Dengan beragamnya tugas tersebut, beban kerja SDM Bea Cukai menuntut kompetensi teknis yang mumpuni, kemampuan manajemen waktu yang baik, serta ketahanan terhadap tekanan untuk menjalankan peran mereka secara efektif dan efisien.

Beban kerja yang tinggi, baik dari segi volume maupun kompleksitas, dapat memengaruhi produktivitas serta kesejahteraan karyawan (Rostami et al., 2021). Ketika beban kerja tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat memicu stres kerja yang berujung pada penurunan kualitas kinerja dan kepuasan kerja (Jomud et al., 2021).

Stres kerja yang berkepanjangan juga berpotensi menimbulkan dampak negatif pada kesehatan fisik dan mental karyawan, sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi (Inegbedion et al., 2020a).

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam menjaga motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Demir, 2020). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki hubungan interpersonal yang positif, dan berkomitmen terhadap keberhasilan organisasi (Ahmed et al., 2020). Namun, beban kerja yang berlebihan dan tingkat stres yang tinggi sering kali menjadi penghambat tercapainya kepuasan kerja (An et al., 2020). Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memitigasi dampak negatif beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran beban kerja terhadap kepuasan kerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk dianalisis. Beban kerja juga memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Rafizal & Mohamed Mohamed Sultan, 2022) hasil ini bertentangan dengan yang menemukan bahwa beban kerja memiliki peran negatif signifikan terhadap kepuasan SDM (Kirana et al., 2021). Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa masih ada gap yang menarik untuk diteliti. Sehingga dalam penelitian ini dukungan supervise diajukan sebagai pemediasi.

Supervisory support atau dukungan dari atasan menjadi salah satu faktor yang diyakini mampu mempengaruhi beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja (Herawati et al., 2023). Dukungan atasan yang efektif, seperti memberikan arahan,

bimbingan, dan apresiasi, dapat membantu karyawan mengelola beban kerja mereka dengan lebih baik serta mengurangi tingkat stres yang dirasakan (Kanatmaymon, 2017). Dengan adanya dukungan ini, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, sehingga kepuasan kerja dapat terjaga meskipun menghadapi tantangan pekerjaan yang berat. (Guo et al., 2020).

Kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta menunjukkan dinamika yang menarik dalam dua tahun terakhir. Berdasarkan penilaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO), pada tahun 2023 instansi ini berhasil mencatat skor sebesar 115,64. Penilaian tersebut diperoleh berdasarkan empat perspektif utama, yaitu perspektif stakeholder sebesar 30%, perspektif customer sebesar 20%, perspektif internal process sebesar 25%, serta perspektif learning and growth sebesar 25%. Nilai ini mencerminkan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi selama tahun tersebut.

Namun demikian, pada tahun 2024 terjadi sedikit penurunan nilai kinerja dengan skor NKO sebesar 112,29. Meskipun komposisi penilaian berdasarkan perspektif yang digunakan tetap sama, yaitu stakeholder (30%), customer (20%), internal process (25%), dan learning and growth (25%), hasil tersebut mengindikasikan adanya tantangan tertentu yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kinerja organisasi.

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap penurunan kinerja adalah tingginya beban kerja yang tidak sebanding dengan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang tersedia. Luasnya cakupan area pengawasan dan evaluasi, termasuk pemantauan terhadap pabrik dan kawasan industri lainnya, menambah

kompleksitas tugas yang diemban oleh para pegawai. Kondisi ini menyebabkan meningkatnya stres kerja, yang tidak hanya berdampak pada kualitas pelayanan, tetapi juga menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Stres kerja yang berkepanjangan dapat memengaruhi berbagai aspek, seperti menurunnya semangat, timbulnya kelelahan psikologis dan fisik, serta menurunnya produktivitas. Sehingga peran supervisor diperlukan tidak hanya sebagai pengawas teknis, tetapi juga sebagai sumber motivasi, pembimbing, dan penyeimbang emosional bagi para pegawai. Dukungan yang efektif dari atasan dapat membantu meringankan beban psikologis, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kondusif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja, serta peran moderasi dukungan atasan dalam hubungan tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja melalui manajemen beban kerja, pengelolaan stres, dan penguatan peran supervisi di lingkungan kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap yang ada maka perumusan masalah adalah peran dukungan supervise dalam menekan pengaruh beban kerja dan stress kerja terhadap kepuasan kerja. Pertanyaan dari riset adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja?

3. Bagaimana peran moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana p peran moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan supervisi dalam menekan dampak beban dan stress kerja terhadap kepuasan kerja. Tujuan ini di breakdown menjadi beberapa sub tujuan yaitu :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.

1.4.Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan ilmu sumber daya manusia terkait peran *supervisory support* dalam meredam dampak beban dan stres kerja terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Melalui studi ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam hal mengambil keputusan dalam hal peningkatan kepuasan sumber daya manusia serta persepsi dari karyawan terhadap beban kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai respons emosional atau efektivitas karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya (Tuija Ylitörmänen, 2021). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan tentang seberapa menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, serta sikap umum terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh perbedaan antara penghargaan yang diterima dan penghargaan yang mereka yakini seharusnya diterima (Rafique & Mahmood, 2018).

Menurut (Jermsittiparsert, 2021) kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, kerja sama antar rekan kerja, kompensasi yang diterima, serta faktor-faktor fisik dan psikologis lainnya. Sementara itu, (Thanh Ngo, 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap dan perilaku positif mereka terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan, baik dalam bentuk perasaan maupun perilaku, terhadap pekerjaannya. Sikap ini muncul sebagai bentuk penghargaan atas nilai-nilai penting yang dirasakan

karyawan dalam pekerjaan mereka. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator oleh (Judge et al., 2000) yang memunculkan empat aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja :

- a. *Work It self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. *Rewards and recognition* (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi)
- c. *Coworker* (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja)
- d. *Promotion and Incentives* (Promosi dan Gaji/Upah)

2.2. Beban Kerja

Menurut (Nguyen et al., 2022) beban kerja merujuk pada serangkaian tugas atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. Beban kerja tidak akan dirasakan apabila pekerja mampu menyelesaikan dan beradaptasi dengan tugas yang diberikan. Namun, jika pekerja tidak berhasil melaksanakannya, maka tugas tersebut akan menjadi beban kerja (Almansa Fitra et al., 2022).

Nurvianida Nasrul et al., (2023) berpendapat bahwa beban kerja adalah upaya yang harus dilakukan oleh individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan agar dapat diselesaikan sesuai dengan permintaan. Sementara itu, (Jomuad et al., 2021) mendefinisikan beban kerja sebagai proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau kelompok jabatan tertentu dalam kondisi normal dalam periode waktu tertentu. Inegbedion et al., (2020) menambahkan bahwa

beban kerja mencakup sejumlah aktivitas, baik yang bersifat fisik maupun mental, yang memerlukan kemampuan intelektual untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Dengan demikian, beban kerja dapat disimpulkan sebagai total tugas dan aktivitas yang harus diselesaikan oleh individu dalam periode tertentu, yang membutuhkan kemampuan fisik, mental, dan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari indikator beban kerja yang ditetapkan oleh (Almansa Fitra et al., 2022) yaitu Jumlah Tugas (*Quantity of Work*); Tekanan Waktu (*Time Pressure*); Kompleksitas Pekerjaan (*Work Complexity*) dan Tanggung Jawab Pekerjaan (*Work Responsibility*).

2.3. Stres Kerja

Menurut (Schiff & Leip, 2019) stres adalah respons tubuh untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang menantang atau mengancam kesehatan seseorang. Stres merupakan dampak negatif dari kehidupan modern, yang disebabkan oleh faktor-faktor seperti beban pekerjaan yang berlebihan, ketidapahaman terhadap pekerjaan, terlalu banyaknya informasi, atau tekanan untuk mengikuti perkembangan zaman (Jeon et al., 2022). Kejadian-kejadian tersebut dapat menyebabkan distress, yaitu gangguan fisik, psikologis, dan perilaku yang menyimpang dari fungsi yang sehat (Muafi, 2021).

Tentama et al., (2019) mendefinisikan stres sebagai reaksi tubuh yang tidak biasa terhadap tekanan yang diberikan padanya. Stres mempengaruhi setiap individu dengan cara yang berbeda-beda, sehingga kondisinya sangat bergantung pada setiap orang. Beberapa peristiwa bisa menyebabkan stres tinggi bagi sebagian orang, namun tidak bagi yang lain. Selain itu, pengaruh stres tidak selalu bersifat negatif. Misalnya, stres ringan dapat meningkatkan produktivitas dan membantu dalam pengembangan ide-ide kreatif.

Sehingga disimpulkan bahwa stres kerja adalah proses psikologis atau ketegangan yang menyebabkan perasaan tidak tenang dan emosi yang tidak stabil, yang timbul akibat tekanan fisik maupun psikologis yang dialami oleh karyawan. Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa ada empat gejala yang muncul akibat stres kerja, yaitu gangguan kesehatan fisik, kesehatan psikologis, penurunan kinerja, dan pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan.

2.4. Dukungan Supervisi

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

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

Prinsip-prinsip supervisi antara lain: 1) Ilmiah (scientific), berdasarkan data obyektif. 2) Demokratis, bantuan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan. 3) Kerjasama, mengembangkan usaha bersama atau istilah dalam supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*”, memberi support/mendorong, mentstimulasi karyawan sehingga mereka merasa tumbuh bersama. 4) Konstruktif dan kreatif, mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi seorang supervisor mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Robbins & Judge, 2007).

Supervisory Support berarti bahwa manajer memberikan dukungan emosional dan instrumental untuk pekerja pada keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga (Achour et al., 2017). Dukungan manajemen dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap nilai yang disumbangkan organisasi dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan

karyawannya sendiri (Aselage & Eisenberger, 2003). Dukungan sosial supervisor melibatkan empat aspek psikososial penting, yaitu, dukungan emosional (penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian dan mendengarkan), dukungan penilaian (penegasan, umpan balik, perbandingan sosial), dukungan informasi (saran dan arahan), informasi dan dukungan fisik (bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan) (Achour et al., 2017).

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

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

2.5. Pengaruh antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Jermsittiparsert, 2021), ditemukan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Beban kerja yang tinggi, yang mencakup tugas yang lebih banyak dan tenggat waktu yang ketat, berhubungan dengan penurunan kepuasan kerja yang disebabkan oleh stres yang ditimbulkan akibat ketidakmampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang terbatas (Herawati et al., 2023).

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang berat dapat menyebabkan peningkatan stres kerja, yang pada gilirannya berhubungan dengan rendahnya kepuasan kerja (Inegbedion et al., 2020). Penurunan kepuasan kerja ini terjadi karena karyawan merasa tidak dapat mengelola beban kerja mereka dengan efektif, yang mengarah pada perasaan tidak puas terhadap pekerjaan mereka.

Suryana dalam penelitiannya juga mendapati adanya pengaruh negatif antara beban kerja yang tinggi dan kepuasan kerja (Tentama et al., 2019). Dalam penelitian ini, karyawan yang memiliki beban kerja yang tinggi merasa kurang dihargai dan kelelahan, yang mengurangi tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Sehingga berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara beban kerja yang tinggi dan tingkat kepuasan kerja. Hypotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi beban kerja akan semakin rendah kepuasan kerja

2.5.2. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap menurunkan kepuasan kerja karyawan (Lambert et al., 2016). Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh (Sutagana et al., 2023) mengungkapkan bahwa stres yang disebabkan oleh beban pekerjaan yang berlebihan, ketidakjelasan tugas, dan tekanan eksternal dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Sehingga berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara stres kerja yang tinggi dan tingkat kepuasan kerja. Hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi stres kerja akan semakin rendah kepuasan kerja

2.5.3. Dampak moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja

Dukungan supervisi berperan penting dalam memoderasi hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja (Charoensukmongkol, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan cenderung menurunkan kepuasan kerja karena menimbulkan stres dan kelelahan (Herawati et al., 2023). Namun, apabila ada dukungan yang kuat

dari atasan atau supervisor, dampak negatif dari beban kerja tersebut dapat diminimalkan (Guo et al., 2020). Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam menyelesaikan tugas, pemberian arahan yang jelas, atau perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan adanya dukungan tersebut, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mengatasi beban kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, dukungan supervisi berfungsi sebagai faktor moderasi yang memperbaiki persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka meskipun beban kerja yang dihadapi cukup tinggi.

Sehingga berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketika dukungan supervisi dalam kondisi baik maka akan melemahkan pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, ketika dukungan supervisi dalam kondisi buruk maka akan menguatkan pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Hypothesis yang diajukan adalah :

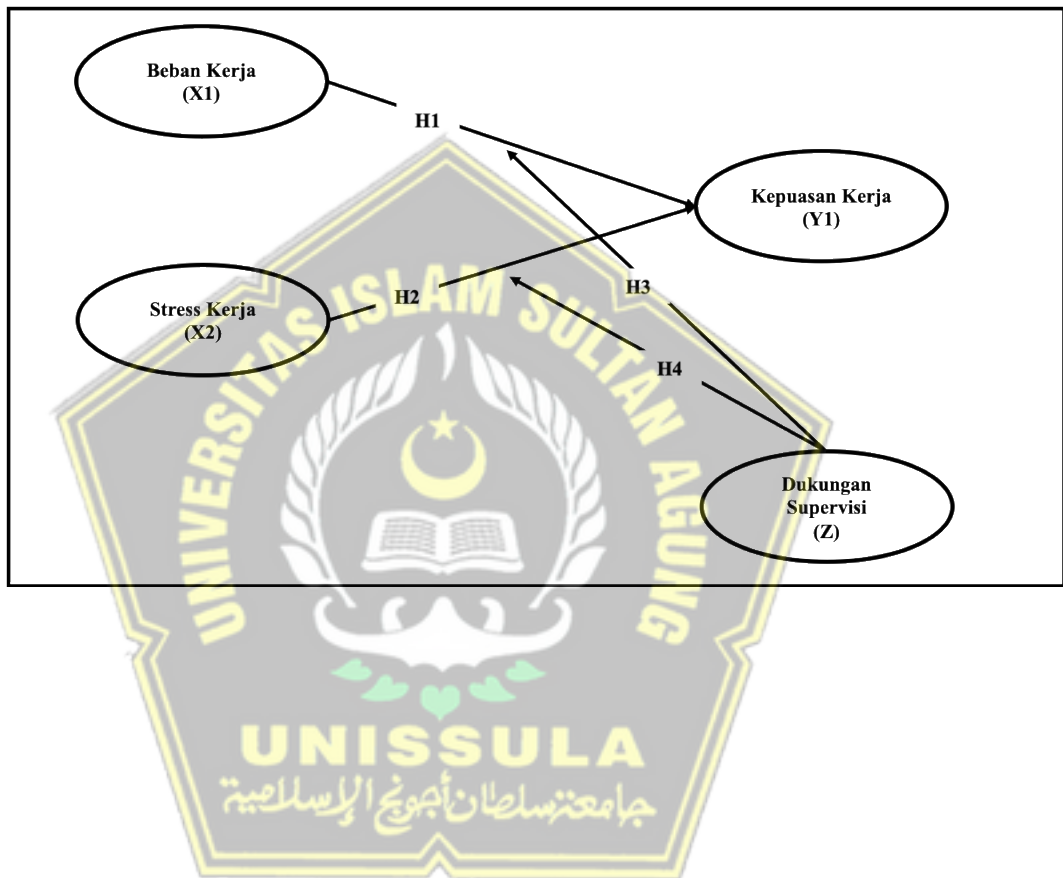
H3 : Dukungan supervisi yang baik akan melemahkan dampak beban kerja terhadap kepuasan kerja

H4 : Dukungan supervisi yang baik akan melemahkan dampak stres kerja terhadap kepuasan kerja

2.6. Model Empirik Penelitian

Model empirik yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

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. Variabel yang digunakan adalah beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja dan dukungan supervisi.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja dan dukungan supervisi.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variabel penelitian yaitu variabel beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja dan dukungan supervisi.

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di organisasi.

3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1983).

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:

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. 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. SDM di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D. I. Yogyakarta baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variabel dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan

diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,5^2)} = \frac{203}{1,5075} = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D. I. Yogyakarta.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* yaitu dengan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang

samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu agar memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik yang dikehendaki. Didalam pemilihan sampel adapun kriteria yang digunakan yaitu:

- a. Memiliki masa kerja minimal 5 tahun
- b. Berusia minimal 25 tahun.

3.5. Variabel dan Indikator

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

Tabel 3.1
IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Beban kerja (X1) total tugas dan aktivitas yang harus diselesaikan oleh individu dalam periode tertentu, yang membutuhkan kemampuan fisik, mental, dan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah Tugas (<i>Quantity of Work</i>) 2. Tekanan Waktu (<i>Time Pressure</i>) 3. Kompleksitas Pekerjaan (<i>Work Complexity</i>) 4. Tanggung Jawab Pekerjaan (<i>Work Responsibility</i>) 	(Almansa Fitra et al., 2022)
2	Stres kerja (X2) proses psikologis atau ketegangan yang menyebabkan perasaan tidak tenang dan emosi yang tidak stabil, yang timbul akibat tekanan fisik maupun psikologis yang dialami oleh karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. gangguan kesehatan fisik, 2. kesehatan psikologis, 3. penurunan kinerja, 4. pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan. 	Robbins & Judge (2013)

No	Variabel	Indikator	Sumber
3	Kepuasan kerja (Y1) sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan, baik dalam bentuk perasaan maupun perilaku, terhadap pekerjaannya. Sikap ini muncul sebagai bentuk penghargaan atas nilai-nilai penting yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work It self</i> (Pekerjaan itu sendiri) 2. <i>Rewards and recognition</i> (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi) 3. <i>Coworker</i> (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja) 4. <i>Promotion and Incentives</i> (Promosi dan Gaji/Upah) 	(Judge et al., 2000)
4	Dukungan supervisi (Z) dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja sumber daya manusia yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. dukungan emosional 2. dukungan penilaian 3. dukungan informasi 4. dukungan fisik 	(Luthans et al., 2006) (Achour et al., 2017)

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 manifestnya. 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.

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

- 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.

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

- 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 *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

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

$$\eta_2 = \lambda_{1.1} \xi_1 + \lambda_{2.1} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

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 *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya 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 endogen 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_a ditolak

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 :

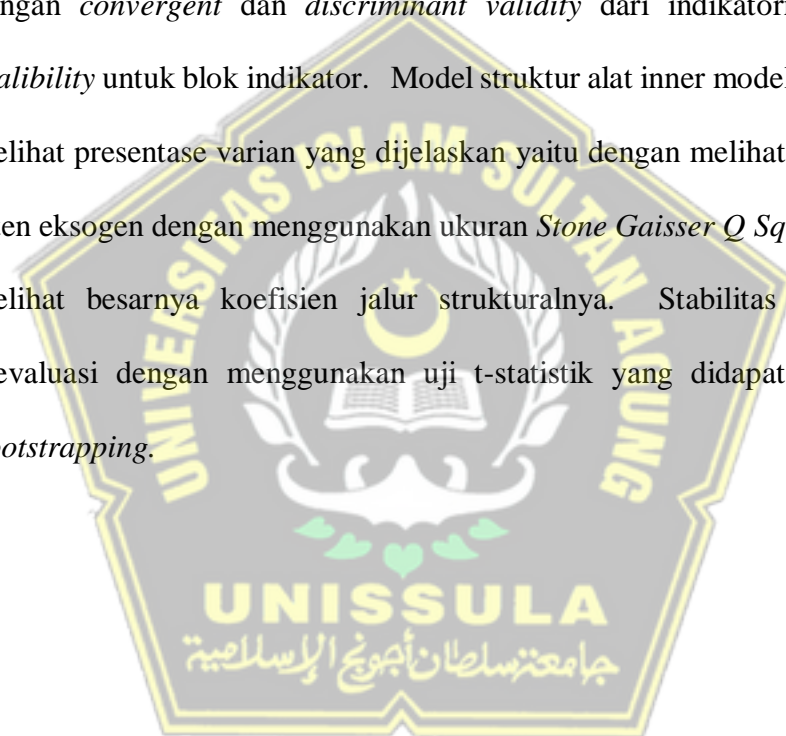
$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

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

konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 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 Gaiasser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1.Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D. I. Yogyakarta. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 6 - 10 Oktober 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 135 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 135	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	76	56.3
	Wanita	59	43.7
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	47	34.8
	31- 40 tahun	59	43.7
	41 - 50 tahun	21	15.6
	> 50 tahun	8	5.9
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma D3/D4	50	37.0
	Sarjana (S1)	71	52.6
	Pascasarjana (S2)	14	10.4
4.	Masa kerja		
	0 - 5 tahun	12	8.9
	6 - 10 tahun	31	23.0
	11 - 15 tahun	46	34.1
	16 - 20 tahun	39	28.9
	>20 tahun	7	5.2

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh pegawai berjenis kelamin pria sebanyak 76 orang (56,3%), sedangkan wanita berjumlah 59 orang (43,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta masih cenderung maskulin, sejalan dengan karakteristik instansi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan dan pengawasan lapangan. Dominasi pegawai laki-laki dapat berimplikasi pada pola kerja yang lebih kompetitif, tangguh, dan berorientasi pada pencapaian target. Namun demikian, kehadiran pegawai perempuan yang cukup signifikan memperkaya dinamika organisasi dengan kontribusi pada aspek ketelitian dan komunikasi interpersonal, yang keduanya berpotensi meningkatkan kepuasan kerja kolektif.

Dilihat dari rentang usia, responden terbanyak berada pada kelompok 31–40 tahun (43,7%), diikuti oleh kelompok 21–30 tahun (34,8%), sedangkan sisanya berusia 41–50 tahun (15,6%) dan lebih dari 50 tahun (5,9%). Dominasi usia produktif ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada tahap karier menengah, yaitu masa di mana individu memiliki energi kerja tinggi, kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan, serta dorongan kuat untuk mencapai prestasi. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karena pada tahap usia tersebut pegawai cenderung aktif mencari makna dan pencapaian dalam pekerjaan. Namun demikian, keberadaan pegawai senior tetap penting karena berperan dalam menjaga stabilitas organisasi dan transfer pengetahuan antar generasi.

Karakteristik tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 52,6%, diikuti oleh Diploma 37,0%, dan Pascasarjana (S2) 10,4%. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang akademik yang cukup memadai untuk memahami kebijakan dan prosedur kerja yang kompleks di lingkungan Bea dan Cukai. Tingkat pendidikan yang tinggi cenderung berkorelasi dengan kemampuan analitis dan pemahaman terhadap sistem kerja modern, termasuk aspek digitalisasi dan pelayanan publik. Dengan demikian, tingkat pendidikan yang relatif baik ini dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya kepuasan kerja karena pegawai merasa mampu berkontribusi secara optimal sesuai kompetensi mereka.

Dari segi masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 11–15 tahun (34,1%), diikuti oleh 16–20 tahun (28,9%), kemudian 6–10 tahun (23,0%), 0–5 tahun (8,9%), dan lebih dari 20 tahun (5,2%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di lingkungan Bea dan Cukai. Masa kerja yang relatif lama mencerminkan loyalitas serta pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi. Pegawai dengan pengalaman kerja menengah hingga panjang umumnya telah beradaptasi dengan sistem kerja birokrasi dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang stabil karena rasa aman dan keterikatan emosional terhadap instansi. Namun, pada sisi lain, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan pengembangan karier bagi pegawai senior agar tidak mengalami kejenuhan kerja yang dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

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, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

4.2.1. Beban Kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Beban Kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Beban Kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Beban Kerja	2.28	
5. Jumlah Tugas (<i>Quantity of Work</i>)	2.23	0.81
6. Tekanan Waktu (<i>Time Pressure</i>)	2.29	0.81
7. Kompleksitas Pekerjaan (<i>Work Complexity</i>)	2.32	0.80
8. Tanggung Jawab Pekerjaan (<i>Work Responsibility</i>)	2.27	0.76

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan variabel beban kerja sebesar 2,28, yang termasuk dalam kategori rendah (rentang 1,00–2,33). Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator Kompleksitas Pekerjaan (*Work Complexity*) yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan

dengan skor 2,32, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator Jumlah Tugas (*Quantity of Work*) dengan skor 2,23. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta merasakan tingkat beban kerja yang relatif ringan. Kondisi ini menunjukkan bahwa distribusi tugas dan tanggung jawab telah dikelola dengan cukup proporsional serta didukung oleh ketersediaan waktu yang memadai untuk penyelesaian pekerjaan. Meskipun demikian, masih terdapat potensi peningkatan efisiensi, khususnya dalam hal pemerataan jumlah pekerjaan agar tidak menimbulkan beban berlebih pada individu tertentu. Beban kerja yang terkendali seperti ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai dapat menjalankan tugas secara optimal tanpa tekanan berlebihan.

4.2.2. Stres Kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Stres Kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Stres Kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standard Deviasi
Stres Kerja	2.35	
1. Gangguan kesehatan fisik,	2.26	0.81
2. Kesehatan psikologis,	2.41	0.78
3. Penurunan kinerja,	2.43	0.76
4. Pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan.	2.31	0.85

Pada variabel Stres Kerja secara keseluruhan diperoleh rata-rata keseluruhan variabel stres kerja menunjukkan nilai mean sebesar 2,35, yang berada pada kategori sedang (2,34–3,66). Indikator dengan nilai tertinggi adalah gangguan kesehatan fisik dengan skor 2,43, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan dengan skor 2,26. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai sesekali mengalami tekanan kerja yang dapat memengaruhi kondisi fisik, meskipun tingkat stres secara umum masih dalam batas wajar. Adanya stres kerja yang moderat dapat dianggap sebagai “eustress” atau stres positif yang memotivasi pegawai untuk lebih berhati-hati dan fokus dalam melaksanakan tugas. Namun demikian, pengaruh stres terhadap pengambilan keputusan tetap perlu diwaspadai, karena tekanan psikologis yang berlebihan dapat menurunkan ketepatan dan objektivitas dalam membuat keputusan kerja. Oleh sebab itu, manajemen perlu memastikan tersedianya sistem dukungan yang efektif guna menjaga keseimbangan psikologis pegawai agar kepuasan kerja tetap terjaga.

4.2.3. Dukungan supervisi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Dukungan supervisi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel Dukungan supervisi

Variabel dan indikator	Mean	Stand ar Deviasi
Dukungan supervisi	3.76	
1. Dukungan emosional	3.75	0.95

2. Dukungan penilaian	3.79	0.99
3. Dukungan informasi	3.77	1.06
4. Dukungan fisik	3.75	1.03

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan data variabel dukungan supervisi sebesar 3,76, yang berada pada kategori tinggi/baik (3,67–5,00). Indikator dengan nilai tertinggi adalah dukungan penilaian, dengan skor 3,79, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah dukungan emosional, dengan skor 3,75. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai merasakan adanya dukungan yang kuat dari atasan, baik dalam bentuk evaluasi kinerja yang adil maupun pembinaan dalam pelaksanaan tugas. Tingginya persepsi terhadap dukungan supervisi mencerminkan kualitas hubungan kerja yang sehat antara pimpinan dan bawahan, di mana komunikasi dan bimbingan berjalan efektif. Kondisi ini memiliki implikasi positif terhadap kepuasan kerja pegawai, karena dukungan dari pimpinan tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.

4.2.4. Kepuasan kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kepuasan kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kepuasan kerja	3.73	
1. <i>Work It self</i> (Pekerjaan itu sendiri)	3.61	0.96

2. <i>Rewards and recognition</i> (kepuasan atas pengakuan) dan hadiah atas prestasi)	3.77	0.92
3. <i>Coworker</i> (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja)	3.81	0.93
4. <i>Promotion and Incentives</i> (Promosi dan Gaji/Upah)	3.73	0.95

Variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,73, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi (*rewards and recognition*) dengan skor 3,81, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dengan skor 3,61. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa puas terhadap kondisi kerja mereka, khususnya dalam hal sistem penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi dalam memberikan apresiasi sudah berjalan efektif dan berdampak positif terhadap motivasi kerja. Meskipun demikian, aspek pekerjaan itu sendiri masih perlu diperhatikan, terutama dalam hal variasi dan tantangan kerja agar tidak menimbulkan kejenuhan. Secara keseluruhan, tingkat kepuasan kerja yang tinggi menandakan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis dan profesional pegawai.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

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

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

4.3.1. *Convergent Validity*

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Beban Kerja

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

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Beban Kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Jumlah Tugas (<i>Quantity of Work</i>)	0.799	Valid
Tekanan Waktu (<i>Time Pressure</i>)	0.896	Valid
Kompleksitas Pekerjaan (<i>Work Complexity</i>)	0.869	Valid
Tanggung Jawab Pekerjaan (<i>Work Responsibility</i>)	0.789	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Beban Kerja berkisar pada angka 0,789 – 0,896, sehingga nilainya lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Beban Kerja (X1) mampu

dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh keempat indikator yaitu Jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, Tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, Kecukupan waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, Pengetahuan dan keterampilan karyawan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Stres Kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Stres Kerja (X2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Stres Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruksi Stres Kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Gangguan kesehatan fisik,	0.812	Valid
Kesehatan psikologis,	0.885	Valid
Penurunan kinerja,	0.866	Valid
Pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan.	0.845	Valid

Tabel 4.10 menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Stres Kerja berkisar pada angka 0,812 – 0,885, sehingga nilainya lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Stres Kerja (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Gangguan kesehatan fisik, Kesehatan psikologis, Penurunan kinerja, Pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja (Y1) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepuasan kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
<i>Work It self</i> (Pekerjaan itu sendiri)	0.848	Valid
<i>Rewards and recognition</i> (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi)	0.880	Valid
<i>Coworker</i> (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja)	0.859	Valid
<i>Promotion and Incentives</i> (Promosi dan Gaji/Upah)	0.833	Valid

Tabel 4.11 terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan kerja berkisar pada angka 0,833 – 0,880, sehingga nilainya lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Work It self* (Pekerjaan itu sendiri), *Rewards and recognition* (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi), *Coworker* (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja), *Promotion and Incentives* (Promosi dan Gaji/Upah).

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Dukungan supervisi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Dukungan supervisi (Z) direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional,

Dukungan penilaian yaitu diwujudkan, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Dukungan supervisi sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Dukungan supervisi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Dukungan emosional	0.845	Valid
Dukungan penilaian	0.821	Valid
Dukungan informasi	0.955	Valid
Dukungan fisik	0.950	Valid

Pada tabel 4.12 dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Dukungan supervisi berkisar pada angka 0,821 – 0,955, sehingga nilainya lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Dukungan supervisi (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian yaitu diwujudkan, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

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

4.3.2. *Discriminant Validity*

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

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Pada uji Fornell dan Larcker, nilai akar AVE setiap konstruk harus dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lain yang diukur secara reflektif dalam model struktural (Hair et al., 2019). 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	Beban kerja	Dukungan supervisi	Kepuasan kerja	Stres kerja
Beban kerja	0.839			
Dukungan supervisi	-0.657	0.895		
Kepuasan kerja	-0.723	0.725	0.855	
Stres kerja	0.347	-0.204	-0.443	0.853

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 diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Masalah validitas diskriminan muncul ketika nilai HTMT tinggi. Nilai ambang batas 0,90 untuk model struktural dengan konstruk yang secara konseptual. Dalam situasi seperti itu, nilai HTMT di atas 0,90 menunjukkan bahwa validitas diskriminan tidak dapat diterima. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima (Hair et al., 2019).

Tabel 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Dukungan supervisi <-> Beban kerja	0.740
Kepuasan kerja <-> Beban kerja	0.826
Kepuasan kerja <-> Dukungan supervisi	0.804
Stres kerja <-> Beban kerja	0.383
Stres kerja <-> Dukungan supervisi	0.221
Stres kerja <-> Kepuasan kerja	0.487

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

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 diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

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

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

	Beban kerja	Dukungan supervisi	Kepuasan kerja	Stres kerja
X1_1	0.799	-0.512	-0.564	0.283
X1_2	0.896	-0.575	-0.598	0.234
X1_3	0.869	-0.560	-0.613	0.218
X1_4	0.789	-0.554	-0.643	0.420
X2_1	0.288	-0.155	-0.351	0.812
X2_2	0.239	-0.158	-0.334	0.885
X2_3	0.241	-0.154	-0.311	0.866
X2_4	0.377	-0.211	-0.471	0.845
Y1_1	-0.641	0.687	0.848	-0.256
Y1_2	-0.667	0.658	0.880	-0.447
Y1_3	-0.616	0.602	0.859	-0.457
Y1_4	-0.537	0.520	0.833	-0.349
Z_1	-0.533	0.845	0.611	-0.138
Z_2	-0.584	0.821	0.659	-0.278
Z_3	-0.618	0.955	0.673	-0.156
Z_4	-0.611	0.950	0.647	-0.153

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki konsistensi internal yang baik serta mampu mengukur indikator secara stabil dan reliabel. Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), reliabilitas konstruk diuji melalui tiga ukuran utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted*.

a. Cronbach alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur keandalan internal (internal consistency) dari indikator yang membentuk konstruk, dengan batas minimal yang direkomendasikan sebesar 0,70 untuk penelitian yang bersifat konfirmatori dan 0,60 untuk penelitian eksploratori (Ghozali & Latan, 2015).

b. 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).

c. Average Variance Extracted (AVE)

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan

ukuran convergent validity yang baik. Artinya, variable laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya (Haryono, 2016).

Hasil dari pengujian reliabilitas dengan ukuran-ukuran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Beban kerja	0.859	0.905	0.704
Dukungan supervisi	0.915	0.941	0.801
Kepuasan kerja	0.878	0.916	0.731
Stres kerja	0.877	0.914	0.727

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel 4.16. 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.

Secara keseluruhan, pengujian reliabilitas dan validitas konvergen melalui ketiga ukuran tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memenuhi kriteria kualitas instrumen yang baik. Setelah semua konstruk memenuhi nilai ambang batas (*threshold*) yang disarankan, maka model pengukuran dapat dinyatakan reliabel dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (*inner model*).

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas 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

	VIF
Beban kerja -> Kepuasan kerja	2.233
Dukungan supervisi -> Kepuasan kerja	2.512
Stres kerja -> Kepuasan kerja	1.221
Dukungan supervisi x Stres kerja -> Kepuasan kerja	1.592
Dukungan supervisi x Beban kerja -> Kepuasan kerja	1.507

Berdasarkan hasil 4.16 dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

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).

4.4.1. 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
Kepuasan kerja	0.702

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model sebesar 0,702. Artinya variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan 70,2 % oleh variabel Stres Kerja, Beban Kerja, dan Dukungan supervisi. Sedangkan sisanya 29,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,702) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Stres Kerja, Beban Kerja, dan Dukungan supervisi memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kepuasan kerja.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat

lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghazali & 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

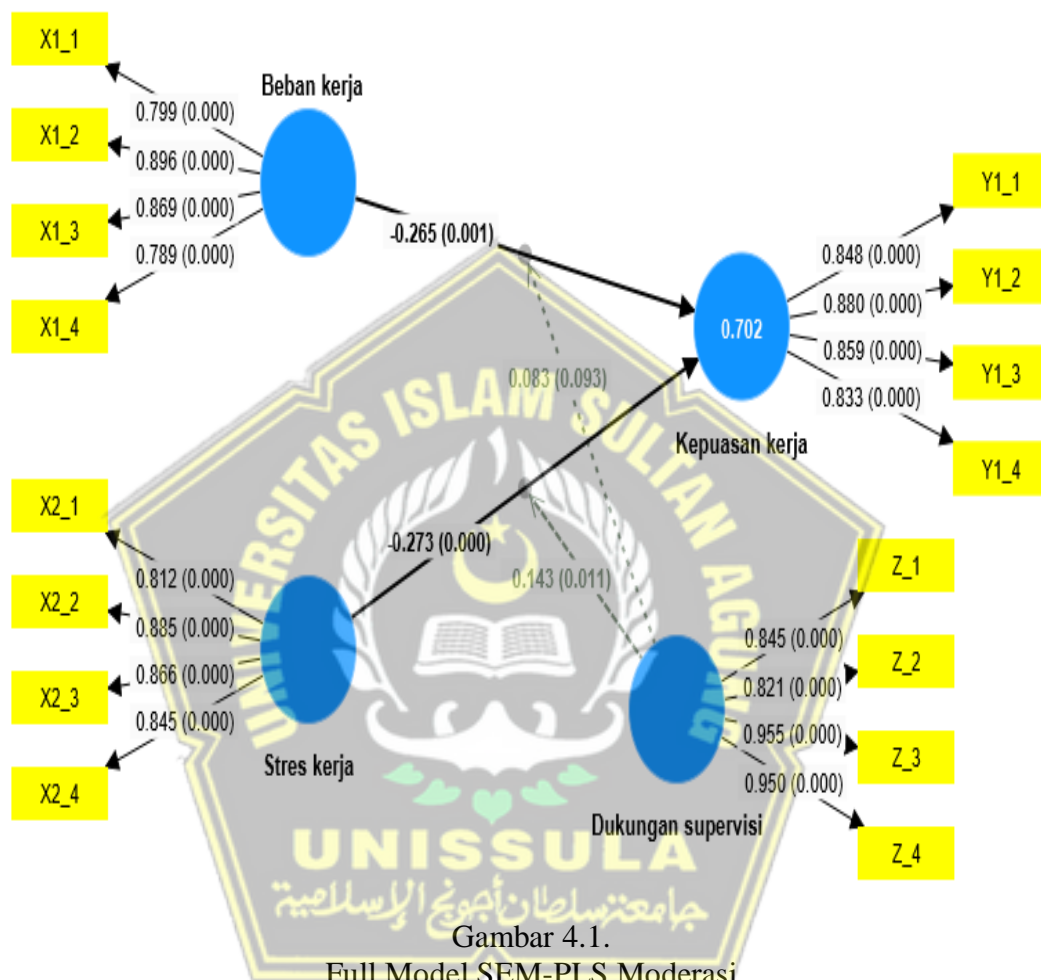
Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan kerja	540.000	272.346	0.496

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kepuasan kerja sebesar 0,496 yang menunjukkan nilai Q square $> 0,35$, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

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



Gambar 4.1. Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi

1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

Hipo tesis	Pengaruh	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
1	Beban kerja -> Kepuasan kerja	-0.265	3.464	0.001	Diterima
2	Stres kerja -> Kepuasan kerja	-0.273	3.934	0.000	Diterima
3	Dukungan supervisi x Beban kerja -> Kepuasan kerja	0.083	1.680	0.093	Ditolak
4	Dukungan supervisi x Stres kerja -> Kepuasan kerja	0.143	2.542	0.011	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

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

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1:

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja sebesar -0.265. Nilai tersebut membuktikan Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3.464) > t_{tabel} (1.96) dan p (0,001) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh

negatif dan signifikan Beban Kerja terhadap Kepuasan kerja. Artinya, beban kerja yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kepuasan kerja, sebaliknya rendahnya beban kerja akan meningkatkan kepuasan kerja". Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin tinggi beban kerja akan semakin rendah kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja sebesar -0.273. Nilai tersebut membuktikan Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3.934) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh negatif dan signifikan Stres Kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, stres kerja yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kepuasan kerja, sebaliknya rendahnya stres kerja akan meningkatkan kepuasan kerja". Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin tinggi stres kerja akan semakin rendah kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3:

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Dukungan supervisi x beban kerja) terhadap kepuasan kerja sebesar 0,083. Namun dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (1,680) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,093) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh moderasi Dukungan supervisi tidak memberikan pengaruh

signifikan. Artinya, Dukungan supervisi **tidak memperlemah** dampak negatif dari pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Dukungan supervisi yang baik akan melemahkan dampak beban kerja terhadap kepuasan kerja*" dapat **ditolak**.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4:

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Dukungan supervisi x Stres Kerja) terhadap kepuasan kerja sebesar 0,143. Nilai tersebut menunjukkan faktor moderasi tersebut berpengaruh positif. Apabila dilihat signifikansi pengaruhnya melalui uji t diperoleh nilai $t_{hitung} (2,542) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,011) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi yang tinggi dapat memperlemah dampak negatif pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "*Dukungan supervisi yang baik akan melemahkan dampak stres kerja terhadap kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis 1 membuktikan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Artinya, beban kerja yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap penelitian terdahulu yang mentarakan

bahwa beban kerja yang berat dapat menyebabkan peningkatan stres kerja, yang pada gilirannya berhubungan dengan rendahnya kepuasan kerja (Inegbedion et al., 2020).

Pengukuran variabel Beban Kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, Tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, Kecukupan waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, Pengetahuan dan keterampilan karyawan.. empat aspek tersebut terbukti berdampak pada penurunan Kepuasan kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self*; *Rewards and recognition*; *Coworker* dan *Promotion and Incentive*.

Variabel beban kerja memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator kompleksitas pekerjaan (*work complexity*), sedangkan variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai *outer loading* tertinggi pada indikator *rewards and recognition* (kepuasan atas penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompleksitas atau kesulitan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan mereka terhadap penghargaan dan pengakuan yang diterima. Artinya, beban kerja yang kompleks menimbulkan tekanan mental dan fisik yang tinggi, sehingga karyawan mungkin merasa usaha mereka tidak sebanding dengan bentuk apresiasi yang diberikan organisasi.

Variabel beban kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah jumlah tugas (*quantity of work*), sedangkan pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah promosi dan insentif (*promotion and incentives*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan, maka persepsi mereka terhadap promosi dan insentif yang diterima cenderung menurun. Artinya, beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan ketidakseimbangan antara usaha yang dikeluarkan dengan penghargaan yang diterima, sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan berpotensi mengalami penurunan motivasi kerja.

4.6.2. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis 1 membuktikan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Artinya, beban kerja yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap penelitian yang dilakukan oleh (Sutagana et al., 2023) mengungkapkan bahwa stres yang disebabkan oleh beban pekerjaan yang berlebihan, ketidakjelasan tugas, dan tekanan eksternal dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Pengukuran Stres Kerja dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Gangguan kesehatan fisik, Kesehatan psikologis, Penurunan kinerja, Pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan. Empat aspek tersebut terbukti berdampak pada

penurunan Kepuasan kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self*; *Rewards and recognition*; *Coworker* dan *Promotion and Incentive*.

Variabel stres kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penurunan kinerja, sedangkan pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *rewards and recognition* atau kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meningkatnya tingkat penurunan kinerja akibat stres kerja berpotensi menurunkan kepuasan pegawai terhadap penghargaan dan pengakuan yang diterimanya. Dengan kata lain, ketika individu mengalami tekanan kerja yang tinggi dan performa mereka menurun, mereka cenderung merasa kurang dihargai dan kurang memperoleh pengakuan atas usaha yang telah dilakukan.

Variabel stres kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah gangguan kesehatan fisik, sementara pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah promosi dan insentif (promosi serta gaji/upah). Temuan ini mengindikasikan bahwa meningkatnya gangguan kesehatan fisik pada individu dapat berkontribusi terhadap penurunan persepsi terhadap promosi dan insentif yang diterima. Artinya, ketika pegawai mengalami kelelahan fisik, sakit, atau menurunnya kondisi tubuh akibat tekanan kerja yang tinggi, mereka cenderung merasa kurang termotivasi atau kurang puas terhadap sistem penghargaan yang diberikan organisasi, termasuk kesempatan untuk naik jabatan maupun

imbangan finansial. Dengan kata lain, gangguan kesehatan fisik tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga menurunkan semangat dan persepsi positif terhadap kebijakan kompensasi yang ditetapkan oleh institusi.

4.6.3. Moderasi Dukungan Supervisi dalam hubungan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja

Dukungan supervisi tidak memberikan pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, Dukungan supervisi **tidak memperlemah** dampak negatif dari pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

Pengukuran variabel Dukungan supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian yaitu diwujudkan, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Kemudian, Pengukuran variabel Beban Kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, Tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, Kecukupan waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, Pengetahuan dan keterampilan karyawan. Sedangkan Kepuasan kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self*; *Rewards and recognition*; *Coworker* dan *Promotion and Incentive*.

Variabel dukungan supervisi menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah dukungan informasi. Sementara itu, pada variabel beban kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah kompleksitas

pekerjaan. Adapun pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah rewards and recognition, yaitu kepuasan atas penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapai karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan informasi dari atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap dampak tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi karyawan dalam meningkatkan kepuasan mereka terhadap penghargaan dan pengakuan yang diterima. Artinya, meskipun atasan memberikan dukungan informasi yang memadai, hal tersebut belum tentu mampu mengurangi persepsi karyawan terhadap kompleksitas pekerjaan yang mereka hadapi ataupun meningkatkan kepuasan mereka atas penghargaan yang diterima.

Variabel dukungan supervisi menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah dukungan penilaian. Pada variabel beban kerja, indikator dengan nilai terendah adalah jumlah tugas (quantity of work), sedangkan pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah promosi dan insentif (promotion and incentives). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan penilaian dari atasan tidak cukup efektif dalam mengurangi pengaruh negatif stres yang disebabkan oleh tingginya jumlah tugas terhadap aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan promosi dan insentif. Artinya, meskipun pimpinan memberikan penilaian atau umpan balik terhadap kinerja pegawai, hal tersebut belum mampu memberikan kompensasi psikologis atau motivasional yang signifikan ketika

beban kerja terlalu tinggi dan penghargaan berupa promosi serta insentif belum dirasakan memadai.

Dukungan supervisi tidak mampu memperlemah dampak negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja. Karakteristik SDM di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta didominasi oleh pegawai laki-laki, berusia produktif, berpendidikan tinggi, dan memiliki masa kerja menengah hingga panjang. Karakteristik ini mencerminkan budaya kerja yang kompetitif, mandiri, dan berorientasi pada target, di mana pegawai lebih mengandalkan kemampuan dan pengalaman pribadi dalam menghadapi tekanan kerja daripada dukungan dari atasan. Dengan demikian, meskipun dukungan supervisi tetap penting, namun pengaruhnya menjadi kurang signifikan karena kepuasan kerja lebih ditentukan oleh faktor seperti beban kerja yang proporsional, peluang pengembangan karier, dan penghargaan atas kinerja.

4.6.4. Moderasi Dukungan Supervisi dalam dalam hubungan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja

Dukungan supervisi memberikan pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, dukungan supervisi yang tinggi dapat memperlemah dampak negatif pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan cenderung menurunkan kepuasan kerja karena menimbulkan stres dan kelelahan (Herawati et al.,

2023). Namun, apabila ada dukungan yang kuat dari atasan atau supervisor, dampak negatif dari beban kerja tersebut dapat diminimalkan (Guo et al., 2020).

Pengukuran variabel Dukungan supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian yaitu diwujudkan, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Kemudian, Stres Kerja dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Gangguan kesehatan fisik, Kesehatan psikologis, Penurunan kinerja, Pengaruh terhadap kemampuan individu dalam pengambilan keputusan. Sedangkan Kepuasan kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self*; *Rewards and recognition*; *Coworker* dan *Promotion and Incentive*.

Variabel Dukungan Supervisi memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Dukungan Informasi, yang menunjukkan bahwa pemberian arahan, umpan balik, dan komunikasi yang jelas dari atasan menjadi aspek paling dominan dalam mencerminkan dukungan tersebut. Sementara itu, pada variabel Stres Kerja, indikator Penurunan Kinerja memiliki nilai outer loading tertinggi, menandakan bahwa stres kerja paling nyata terlihat dari berkurangnya efektivitas dan produktivitas individu. Adapun pada variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Rewards and Recognition*, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai paling kuat dipengaruhi oleh penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar dukungan informasi yang diberikan oleh supervisor, maka semakin kecil kemungkinan terjadinya penurunan kinerja akibat stres kerja. Dengan kata lain, komunikasi dan arahan yang efektif dari atasan dapat membantu pegawai mengelola tekanan kerja dengan lebih baik, sehingga mereka tetap merasa dihargai dan termotivasi oleh sistem penghargaan yang ada. Artinya, dukungan supervisi dalam bentuk informasi yang tepat waktu dan relevan berperan penting dalam menjaga stabilitas kinerja serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui perasaan diakui dan diapresiasi atas kontribusi mereka.

Variabel dukungan supervisi memiliki nilai outer loading terendah pada indikator dukungan penilaian, sedangkan pada variabel stres kerja, nilai terendah terdapat pada indikator gangguan kesehatan fisik. Sementara itu, untuk variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *promotion and incentives* (promosi dan gaji/upah). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin besar dukungan penilaian yang diberikan oleh atasan dapat membantu menekan pengaruh negatif gangguan kesehatan fisik terhadap tingkat kepuasan kerja, khususnya dalam aspek promosi dan kompensasi.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa jawaban atas pertanyaan penelitian yang ada adalah sebagaimana berikut :

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Artinya, beban kerja yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kepuasan kerja,
2. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Artinya, beban kerja yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kepuasan kerja,
3. Dukungan supervisi tidak memberikan pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, Dukungan supervisi **tidak memperlemah** dampak negatif dari pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Dukungan supervisi memberikan pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, dukungan supervisi yang tinggi dapat memperlemah dampak negatif pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa peningkatan beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat

kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan konsep dasar teori stres kerja (*Job Demand-Resource Model*), di mana beban kerja yang tinggi dianggap sebagai *job demand* yang dapat menurunkan energi, meningkatkan stres, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja (Ahmad, Siti Saffardin, and Teoh 2021; Bakker and Demerouti 2007; Karasek et al. 2001). Oleh karena itu, teori ini mendukung pandangan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia sangat menentukan tingkat kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa aspek kompleksitas pekerjaan merupakan faktor beban kerja yang paling kuat memengaruhi penurunan kepuasan kerja, khususnya pada dimensi *rewards and recognition*. Hal ini memperluas pemahaman dalam teori motivasi Herzberg, di mana faktor *motivator* seperti penghargaan dan pengakuan dapat kehilangan efek positifnya apabila dihadapkan dengan beban kerja yang terlalu berat dan kompleks (Bundtzen 2020; Herzberg' 1965; Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959; Sobaih and Hasanein 2020). Dengan demikian, teori ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tingkat kesulitan pekerjaan dan sistem penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Hasil penelitian juga memperkaya teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*), dengan menunjukkan bahwa meningkatnya jumlah tugas yang dibebankan kepada karyawan dapat menurunkan persepsi keadilan terhadap promosi dan insentif (Estreder et al. 2020; Greenberg 1990). Dalam konteks ini, teori tersebut diperkuat melalui temuan bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan yang diterima menciptakan persepsi ketidakadilan, yang

berujung pada penurunan kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan distribusi beban dan kompensasi merupakan faktor penting dalam menjaga motivasi serta kepuasan kerja.

Secara teoretis, penelitian ini turut memperkuat hubungan interdependen antara beban kerja, stres kerja, dan dukungan supervisi dalam memengaruhi kepuasan kerja. Beban kerja yang berlebihan terbukti menimbulkan stres yang berdampak negatif terhadap kepuasan kerja, namun dukungan yang efektif dari supervisor baik dalam bentuk informasi, penilaian, maupun apresiasi dapat memperlemah dampak negatif tersebut. Temuan ini memperluas penerapan teori dukungan sosial (*social support theory*) dalam organisasi, yang menegaskan bahwa peran atasan tidak hanya sebatas pengawasan, tetapi juga sebagai sumber dukungan psikologis dan motivasional bagi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja (Lambert et al. 2016).

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan indikator tertinggi dan terendah pada setiap variabel maka dapat disusun implikasi praktis sebagaimana berikut :

1. Pada variabel beban kerja, Manajemen perlu memperhatikan keseimbangan antara tingkat kompleksitas pekerjaan dan jumlah tugas yang diberikan kepada karyawan. Kompleksitas pekerjaan yang tinggi dapat dikembangkan melalui pelatihan peningkatan kompetensi, rotasi pekerjaan, atau pemberian tantangan yang sesuai dengan kemampuan individu. Namun demikian, jumlah tugas yang diberikan perlu dijaga agar tidak berlebihan, sehingga

beban kerja tetap proporsional dan tidak menimbulkan stres yang berlebihan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pekerjaan harus diiringi dengan pengaturan beban kerja yang realistis dan adil.

2. Pada variabel stress kerja, Mengingat indikator penurunan kinerja memiliki nilai outer loading tertinggi dan gangguan kesehatan fisik terendah pada variabel stres kerja, manajemen perlu memastikan bahwa kedua aspek tersebut tetap terjaga dengan baik. Organisasi dapat menerapkan kebijakan manajemen stres melalui penyediaan waktu istirahat yang cukup, lingkungan kerja yang nyaman, dan program kesehatan kerja (*workplace wellness program*). Upaya ini tidak hanya menjaga kondisi fisik karyawan tetapi juga mendukung produktivitas dan stabilitas kinerja mereka dalam jangka panjang.
3. Pada variabel supervisory support, Indikator dukungan informasi menunjukkan nilai tertinggi, organisasi perlu mempertahankan komunikasi yang terbuka dan efektif antara atasan dan bawahan. Di sisi lain, aspek dukungan penilaian perlu ditingkatkan melalui penerapan sistem umpan balik yang konstruktif, objektif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Dengan meningkatkan kualitas penilaian dari atasan, karyawan akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki arah yang jelas dalam pengembangan kariernya.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Beberapa limitasi penelitian yang ada dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagaimana berikut :

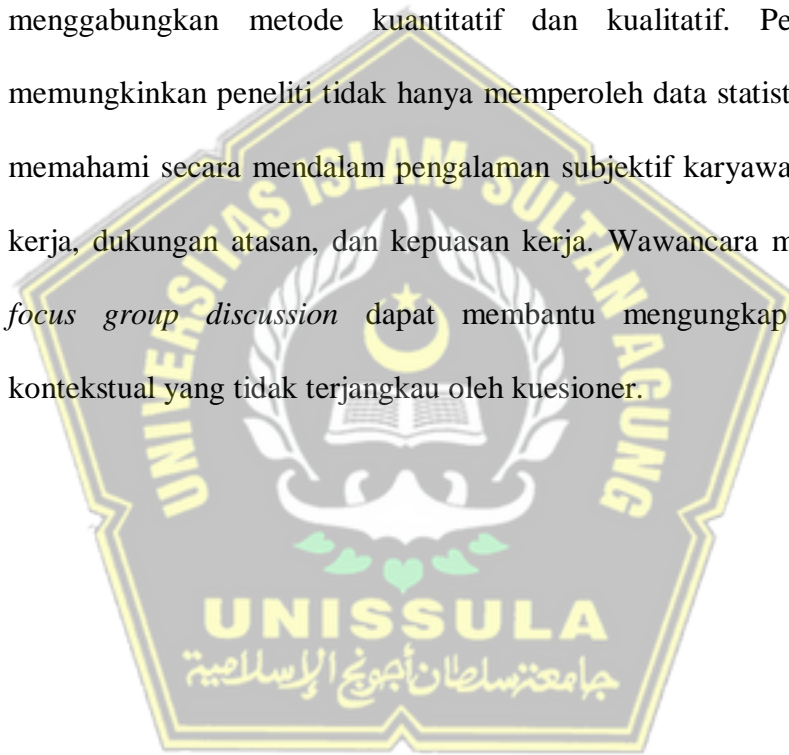
1. Penelitian ini dilakukan pada populasi dan lingkungan kerja tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik berbeda.
2. Seluruh data diperoleh melalui kuesioner dengan skala persepsi, sehingga memungkinkan adanya bias subjektivitas responden. Persepsi individu terhadap beban kerja atau dukungan supervisi dapat berbeda tergantung pada pengalaman pribadi, kondisi emosional, dan hubungan interpersonal di tempat kerja.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu. Oleh karena itu, hasil penelitian belum mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat secara mendalam atau menggambarkan perubahan variabel dari waktu ke waktu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi yang ada maka dapat disusun agenda penelitian yang akan datang sebagaimana berikut :

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan pada sektor atau instansi yang berbeda guna memperoleh hasil yang lebih representatif dan generalisasi yang lebih kuat.

2. Penelitian mendatang disarankan menggunakan pendekatan *longitudinal*. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengamati perubahan beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja dalam jangka waktu tertentu, sehingga hasilnya lebih akurat dalam menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung di antara variabel-variabel tersebut.
3. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti tidak hanya memperoleh data statistik, tetapi juga memahami secara mendalam pengalaman subjektif karyawan terkait stres kerja, dukungan atasan, dan kepuasan kerja. Wawancara mendalam atau *focus group discussion* dapat membantu mengungkap aspek-aspek kontekstual yang tidak terjangkau oleh kuesioner.



Daftar Pustaka

- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Ahmed, A., Sarah Umar, & Usman Azam Shehzad. (2020). Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A comparison of public & private sector employees in Pakistan. *Journal of Xi’an Shiyou University ISSN No, 1673, 064X., 14(5)*. <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/282>
- Almansa Fitra, M., Hutasoit, H., & Wayan Catra Yasa, I. (2022). EFFECT OF WORKLOAD, COMPENSATION AND EMPLOYEE COMMITMENT TO THE EMPLOYEES PERFORMANCE OF PUBLIC WORKS AND SPATIAL ARRANGEMENTS OFFICE OF KARIMUN DISTRICT. In *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research, and Technology* (Vol. 1, Issue 4).
- An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job stress and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491. <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=410774081&Fmt=7&clientId=25620&RQT=309&VName=PQD>
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Charoensukmongkol, P. (2022). Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (2019). Supervision for certification in the field of applied behaviour analysis: Characteristics and relationship with job satisfaction, burnout, work demands, and support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Guo, L., Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Wang, Z., & Chen, L. (2020). Working hard or hardly working? How supervisor’s liking of employee affects interpretations of employee working overtime and performance ratings. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09715-z>

- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The Effect of Workload, Supervisor, and Coworker Supports on Job Performance through Job Satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13–33. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.168>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020a). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020b). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Jeon, M. K., Yoon, H., & Yang, Y. (2022). Emotional Dissonance, Job Stress, and Intrinsic Motivation of Married Women Working in Call Centers: The Roles of Work Overload and Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010027>
- Jermstittiparsert, K. (2021). THE IMPACT OF THE WORKLOAD ON THE JOB SATISFACTION: DOES THE JOB STRESS MATTER? In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 20).
- Jomuad, P. D., Mabelle Antiquina, L. M., Cericos, E. U., Bacus, J. A., Vallejo, J. H., Dionio, B. B., Bazar, J. S., Cocolan, J. V., & Clarin, A. S. (2021). Teachers' workload in relation to burnout and work performance. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 8(2), 48–53.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kanat-maymon, Y. (2017). *Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories*. 66(3), 468–486. <https://doi.org/10.1111/apps.12094>
- Kirana, K. C., Lukitaningsih, A., & Londin, D. M. (2021). Analysis Of The Impact of Work Load, Work Stress on Job Satisfaction with Motivation as Intervening Variables. *Journal of Applied Management*, 19(4), 791–803. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>

- Muafi, M. (2021). Ta' awun behavior, work stress, worklife balance in Islamic perspective and employee performance: investigation in Indonesia. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 12(3), 86–100. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2021-0024>
- Nguyen, T. T. H., Phung, H. T., & Bui, A. T. M. (2022). Applying the workload indicators of staffing needs method in nursing health workforce planning: evidences from four hospitals in Vietnam. *Human Resources for Health*, 19. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00668-y>
- Nurvianida Nasrul, R., Rivai Zainal, V., & Hakim, A. (2023). Workload, Work Stress, and Employee Performance: a Literature Review. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i3>
- Rafique, G. M., & Mahmood, K. (2018). Relationship between knowledge sharing and job satisfaction: a systematic review. In *Information and Learning Science* (Vol. 119, Issues 5–6, pp. 295–312). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/ILS-03-2018-0019>
- Rafizal, J., & Mohamed Mohamed Sultan, F. (2022). Journal of Applied Business and Technology Organizational Culture, Work Environment, and Workload on the Performance of POLRI Members (Case Study in Pekanbaru Police Criminal Reserve Unit). *Journal of Applied Business and Technology (JABT)*, 2022(3), 263–271. www.e-jabt.org
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rostami, F., Babaei-Pouya, A., Teimori-Boghsani, G., Jahangirimehr, A., Mehri, Z., & Feiz-Arefi, M. (2021). Mental Workload and Job Satisfaction in Healthcare Workers: The Moderating Role of Job Control. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.683388>
- Schiff, M., & Leip, L. (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), 136–153. <https://doi.org/10.1177/0093854818802876>
- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 61–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490519>
- Sutagana, I. N. T., Ernayani, R., Liow, F. E. R. I., Otiva, C. S., & Setyawasih, R. (2023). Analisis Pengaruh Paket Remunerasi dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 4(1), 183–203. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v4i1.4687>
- Tentama, F., Arum Rahmawati, P., & Muhopilah, P. (2019). The Effect And Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction Pipih Muhopilah STIKes YPIB Majalengka The Effect And Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11). www.ijstr.org

- Thanh NGO, T. (2021). Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 495–503. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495>
- Tuija Ylitörmänen. (2021). NURSE-NURSE COLLABORATION AND JOB SATISFACTION-A MIXED METHOD STUDY OF FINNISH AND NORWEGIAN NURSES' PERCEPTIONS [Dissertation in Health Sciences]. In *Dissertations in Health Sciences* 31656326_Kannet_UEF_Vaitoskirja_NO_617_Tuija_Ylitormanen_50kpl_Terveyst.indd (Vol. 1). University of Eastern Finland,.
- Weaver, A. (2020). *Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision*. <https://digitalcommons.nl.edu/diss/482/>

