

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

Etdi Satria Wicaksana¹, Siti Sumiati²

etdisatria@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori asosiatif untuk menyelidiki bagaimana peningkatan kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dapat dicapai melalui otonomi kerja dan kepuasan kerja dengan dukungan supervisi sebagai variabel pemoderasi. Populasi penelitian terdiri dari 203 karyawan, dan sampel diambil secara sensus. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji diterima, dengan indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis. Temuan utama dari penelitian ini adalah: (1) Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, (2) Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, (4) Dukungan supervisi yang efektif memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM, dan (5) Dukungan supervisi yang efektif memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menegaskan pentingnya otonomi kerja, kepuasan kerja, dan dukungan supervisi dalam meningkatkan kinerja SDM.

Kata Kunci: Otonomi Kerja; Kepuasan Kerja; Dukungan Supervisi; Kinerja SDM.

Abstract

This study uses an explanatory associative method to investigate how improving employee performance at the Madya Customs and Excise Office Type A Semarang can be achieved through work autonomy and job satisfaction, with supervisory support as a moderating variable. The study population consists of 203 employees, with a sample taken via census. Primary data was collected using a Likert-scale questionnaire ranging from 1 to 5 and analyzed using Partial Least Squares (PLS) methodology. The results indicate that all tested hypotheses are accepted, showing positive and significant relationships among the analyzed variables. The main findings of this study are: (1) Work autonomy has a significant impact on employee performance, (2) Work autonomy significantly affects job satisfaction, (3) Job satisfaction significantly influences employee performance, (4) Effective supervisory support enhances the impact of work autonomy on employee performance, and (5) Effective supervisory support strengthens the effect of job satisfaction on employee performance. This research highlights the importance of work autonomy, job satisfaction, and supervisory support in improving employee performance.

Keywords: Work Autonomy; Job Satisfaction; Supervisory Support; Employee Performance.

PENDAHULUAN

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

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang

yang berada dalam naungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) memiliki tugas dan fungsi-fungsinya yang harus dilaksanakan secara efektif. pemberian autonomi kerja kepada karyawan dapat menjadi kunci penting dalam mengoptimalkan operasional, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengangkat kualitas layanan kepada masyarakat (Ahmed et al., 2020). Otonomi memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab tetapi juga memacu inovasi dalam menyelesaikan masalah yang unik dan kompleks yang sering dihadapi dalam lingkup bea dan cukai (Cai et al., 2018). Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, yang secara langsung berdampak pada moral dan motivasi kerja (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021). Efisiensi operasional ditingkatkan melalui pengaturan jadwal dan metode kerja yang lebih fleksibel, mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Jungert et al., 2013).

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

Dengan otonomi kerja, SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dapat mengatur proses perdagangan internasional dengan lebih mandiri, mempercepat penyelesaian dokumen impor dan ekspor, serta meningkatkan efisiensi alur barang di pelabuhan. Selain itu, otonomi kerja memungkinkan petugas untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam melindungi industri dalam negeri dari persaingan yang tidak sehat dan praktik perdagangan ilegal. Mereka dapat lebih fleksibel dalam melaksanakan pemeriksaan dan penyelidikan untuk menjamin kepatuhan dan keadilan dalam perdagangan internasional.

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

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

karyawan untuk melakukan tindakan tertentu.

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

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

Adanya perbedaan dalam hasil penelitian mengenai otonomi terhadap kinerja karyawan menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut, termasuk potensi peran mediasi kepuasan kerja (Ahmed et al., 2020). Kepuasan kerja, yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, dipengaruhi oleh kepuasan dengan pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial (Sulistiyawati et al., 2022). Kepuasan kerja, yang mencakup respons emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, memiliki hubungan logis dengan kinerja, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka dalam melaksanakan tugas (Wau & Purwanto, 2021).

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

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki karakteristik unik dengan tugas yang kompleks dan seringkali berorientasi pada regulasi. Dalam konteks ini, peran supervisi sangat dibutuhkan untuk memastikan

kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Supervisi yang efektif memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional berjalan sesuai dengan standar, membantu menangani kasus dan masalah dengan solusi yang tepat, serta menyusun laporan evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, supervisi berperan penting dalam menjaga integritas dan efisiensi operasional kantor, serta memastikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan pelaku usaha.

METODE PENELITIAN

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

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

a. Cronbach alpha

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

b. Composite Reliability.

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

c. Average Variance Extracted (AVE)

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

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

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

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

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 1 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hasil uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel/konstruk memiliki nilai di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian ini.

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

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

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

Pengujian Goodness of Fit

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

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R²) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut:

Variabel Terikat	R-square
Kepuasan kerja	0.259
<u>Kinerja SDM</u>	<u>0.692</u>

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

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

memberikan pengaruh sedang bagi kepuasan kerja.

b. Q Square

Q-Square (Q²) 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 parameterinya. 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 (Q²) 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 3 Nilai Q-square

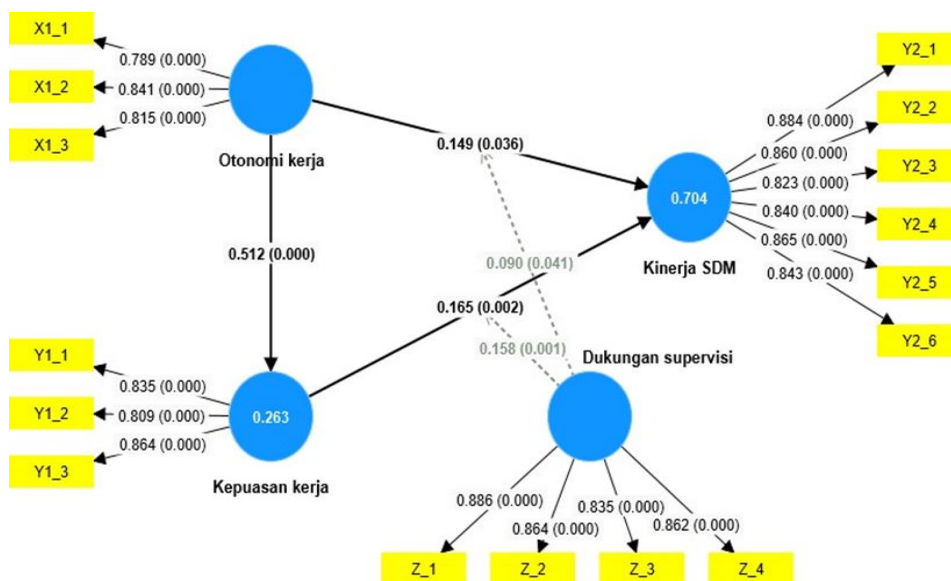
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	1015.000	513.857	0.494

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,494 yang menunjukkan nilai Q square > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki predictive relevance yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural fit dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

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



Gambar 1

Full Model SEM-PLS

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

Uji Multikolinieritas

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

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinieritas

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

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

Analisis Pengaruh antar Variabel

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

Tabel 6
Hasil Uji Multikolinieritas

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

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

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

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,509. Nilai tersebut membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (8.409) > ttabel (1,96) dan $p(0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Otonomi kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa 'Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula' dapat diterima.

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

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

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

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

2. Pengujian Hipotesis 2:

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

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

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

2020; Deusdedit et al., 2022;

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

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

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

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

3. Pengujian Hipotesis 3:

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

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

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

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

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

berperan penting dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

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

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Supervisory Support memoderasi hubungan antara otonomi kerja dan kinerja

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate untuk variabel moderasi (Dukungan supervisi x Otonomi kerja) sebesar 0,092. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Dukungan supervisi mampu menguatkan pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (2,035) > ttabel (1,96) dan p (0,042) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi yang baik mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat bahwa 'Supervisory Support memoderasi hubungan antara otonomi kerja dan kinerja' dapat diterima.

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

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

Indikator otonomi kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Kemandirian, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas kerja, dan indikator dukungan supervisi dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan emosional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diberikan oleh supervisi, semakin kuat pengaruh tingkat kemandirian karyawan terhadap kualitas hasil kerja mereka. Artinya, dukungan emosional dari atasan membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan sendiri, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

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

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Supervisory Support memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original sample estimate untuk variabel moderasi (Dukungan supervisi x Kepuasan kerja) sebesar 0,157. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Dukungan supervisi mampu menguatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (3,122) > ttabel (1,96) dan p (0,002) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi yang baik mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa 'Supervisory Support memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja' dapat diterima.

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

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

Indikator kepuasan kerja dengan nilai loading tertinggi adalah Hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja, indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas kerja, dan indikator dukungan supervisi dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan emosional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diberikan oleh atasan, semakin kuat pengaruh hubungan baik antara pimpinan dan rekan kerja terhadap kualitas hasil kerja. Artinya, dukungan emosional dari atasan tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja tetapi juga meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.

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

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

Tabel 7 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
1	Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM	t hitung (2,785) > t tabel (1,96)	Diterima
2	Otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	t hitung (3,984) > t tabel (1,96)	Diterima
3	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM	t hitung (2,002) > t tabel (1,96)	Diterima

4	Pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Otonomi kerja terhadap kinerja SDM akan	t hitung (2,115) > t tabel (1,96)	Diterima
No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
5	semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin kuat, jika memiliki dukungan supervisi yang kuat. Sebaliknya, Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika memiliki dukungan supervisi yang lemah	t hitung (2,743) > t tabel (1,96)	Diterima

KESIMPULAN

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

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Andi Offset.
- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia.

- Humanomics, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Ahmed, A., Sarah Umar, & Usman Azam Shehzad. (2020). Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A comparison of public & private sector employees in Pakistan. *Journal of Xi'an Shiyu University* ISSN No, 1673, 064X, 14(5). <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/282>
- Akbari, M., Bagheri, A., Fathollahi, A., & Darvish, M. (2020). Job satisfaction among nurses in Iran: Does gender matter? *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 71–78. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S215288>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021a). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021b). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Bernarto, I., Margaretha P. Berlianto, Yohana F. C. P., Ronnie R. Masman, Meilani, & Ian N. Suryawan. (2020). The Influence of Brand Awareness, Brand Image, and Brand Trust on Brand Loyalty. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 412. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.676>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Charoensukmongkol, P. (2022). Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingsh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee- Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29– 46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 665–682. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04735-1>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. (2nd ed., Vol. 2). John Willey and Sons.
- Deusdedit, B., Michael, M., & Solome, K. (2022). Job Autonomy and Employee Performance in Kampala Capital City Authority in Uganda. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 10(10), 473–476. <https://doi.org/10.36347/sjahss.2022.v10i10.004>
- Dewi, S. S., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Otonomi dan Beban Kerja Pada Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Pemediasi. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship (JOBS)*, 4(2), 129–143. <https://doi.org/10.33476/jobs.v4i2.4153>
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (2019). Supervision for certification in the field of applied behaviour analysis: Characteristics and relationship with job satisfaction, burnout, work demands, and support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Fuadiputra, I. R., & Rofida Novianti, K. (2021). The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life

- Balance. The Winners, 21(2). <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6908>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: The moderating role of job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, 02(03). <https://jisma.org>
- Harwita, & Ade Irma Suryani. (2019). PENGARUH OTONOMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEJELASAN TUJUAN ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH ACEH. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(3), 59–72.
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. (2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Hayati, N. R., & Nurani, N. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 9).
- Henry Inegbedion, Emmanuel Inegbedion, Adeshola Petera, & Lydia Harry. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations Enhanced Reader. *Heliyon*.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Hussain, S. D., Khaliq, Dr. A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>
- Imam, S., Novandari, W., & W, S. Z. (2020). The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Advantages of International Sustainable Competitiveness*, Vol. 10(No. 1), 283–294.
- Imam, S., Novandari, W., & Zulaikha, S. (2020). Advantages of International Sustainable Competitiveness 2020 The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 10(1), 283–294.
- Jabagi, N., Croteau, A. M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192–213. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255>
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2),

- 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2> Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Jungert, T., Koestner, R. F., & Houliort, N. (2013). Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation and Self-Efficacy Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation. 4545(September 2017). <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Karimikia, H., Harminder Singh, & Damien Joseph. (2021). NEGATIVE OUTCOMES OF ICT USE AT WORK: META-ANALYTIC EVIDENCE AND THE ROLE OF JOB AUTONOMY. *Internet Research*, 31(1), 159–190. <http://mc.manuscriptcentral.com/intr>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020a). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020b). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. 1976. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital* (Vol. 4, Issue 1). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Msuya, M. S., & Anitha Bommagowni Kumar. (2022). The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance perspective from Tanzania banking employees. *Future Business Journal*, 8(1), 26.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Rofida Novianti, K., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 490–497. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Sulistyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. (2022). Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees). 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job

- Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*.
<https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Weaver, A. (2020). Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision.
<https://digitalcommons.nl.edu/diss/482/>