

Optimasi Kinerja Karyawan Melalui Sinergi Dukungan Supervisi Dan Kepuasan Kerja

Arif Rachman Putra¹, Misbachul Munir², Eli Retnowati³, Didit Darmawan⁴, Tri Seno Anjanarko⁵

¹⁻⁵Universitas Sunan Giri, Surabaya

Korespondensi penulis: dr.diditdarmawan@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the effect of supervision support and job satisfaction on employee performance. The research approach used is quantitative by involving 100 respondents from one of the companies in the area in Sidoarjo City, using the saturated sampling method. Data were collected through a questionnaire with a 5-point Likert scale, and statistical analysis was conducted using multiple linear regression. The results showed that both independent variables, namely supervisory support and job satisfaction, have a significant influence on employee performance. Multiple linear regression analysis shows that changes in the level of supervisory support and job satisfaction are positively correlated with increases in employee performance. These findings can serve as a foundation for companies in improving human resource management strategies to increase employee productivity and well-being. Using a quantitative approach, this study makes a positive contribution to the human resource management literature, as well as offering practical solutions for companies in achieving their organizational goals.*

Keywords: *employee performance, supervisory support, job satisfaction*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan supervisi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan melibatkan 100 responden dari salah satu perusahaan di wilayah di Kota Sidoarjo, menggunakan metode sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin, dan analisis statistik dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yakni dukungan supervisi dan kepuasan kerja, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa perubahan di tingkat dukungan supervisi dan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini dapat menjadi landasan bagi perusahaan untuk meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini memberikan kontribusi positif terhadap literatur manajemen sumber daya manusia, serta menawarkan solusi praktis bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasionalnya.

Kata Kunci: kinerja karyawan, dukungan supervisi, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Karir merupakan pekerjaan yang dilakukan di jangka waktu yang panjang di hidup seseorang dan memberikan peluang untuk kemajuan (Wrzesniewski *et al.*, 1997). Terdapat dua pendekatan untuk mendefinisikan karir. Pendekatan pertama menganggap karir sebagai properti organisasi, di mana posisi seseorang diidentifikasi oleh ahli profesi sebagai pencapaian yang ideal. Pendekatan kedua, sebaliknya, mengartikan karir sebagai aset milik individu. Hampir semua orang mengumpulkan serangkaian pekerjaan, pengalaman, dan posisi yang unik sepanjang perjalanan karir mereka.

Peningkatan kinerja pekerja dapat diukur sejauh mana mereka berkontribusi terhadap tujuan strategis organisasi. Kinerja pekerja dilihat dari hasil kerja individu, dan memantau

sejauh mana kontribusi tersebut sesuai dengan visi, misi, dan tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi (Roy & Wetter, 2001). Kinerja pekerja diukur dari aspek kuantitatif dan juga dari dampak kualitatifnya terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan (Mardikaningsih, 2014). Kontribusi pekerja terhadap tujuan strategis organisasi terletak pada keselarasan antara upaya individu dan arah strategis perusahaan. Pekerja yang mampu mengarahkan usaha mereka sesuai dengan visi dan tujuan organisasi membantu meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja akan menghasilkan produktivitas dan hasil kerja individu serta sejauh mana pekerja dapat mengintegrasikan tugas dan inisiatif mereka di perencanaan strategis perusahaan. Menggariskan kinerja pekerja sejauh kontribusinya terhadap tujuan strategis organisasi menciptakan pengukuran kinerja (Lestari & Mardikaningsih, 2020). Hal ini memungkinkan organisasi untuk menilai apakah inisiatif dan usaha individu mendukung pencapaian visi dan tujuan jangka panjangnya. Artinya, pendekatan ini membantu organisasi memastikan bahwa upaya pekerja produktif secara individual dan sesuai dengan arah strategis yang telah ditetapkan (Combs *et al.*, 2006).

Dukungan supervisi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan salah satu faktor penting dalam hal ini adalah kemampuan supervisi untuk mendelegasikan tugas secara komunikatif kepada bawahannya (Lee & Kusumah, 2020). Proses delegasi ini melibatkan penyampaian tugas dengan jelas dan komunikatif yang dapat menciptakan pemahaman yang lebih baik antara atasan dan bawahan. Komunikasi dalam delegasi tugas tercermin dalam perlunya adanya pertemuan (meeting) yang membahas masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahan, terutama yang berkaitan dengan pencapaian target. Gillet *et al.* (2013) memberikan dukungan teoritis terhadap pandangan ini dengan menyatakan bahwa dukungan yang tinggi yang ditunjukkan oleh supervisi perusahaan dapat memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan. Motivasi ini menjadi kunci bagi karyawan untuk bekerja lebih baik untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk itu, supervisi yang efektif melibatkan pemberian tugas serta melibatkan komunikasi terbuka, pertemuan yang terarah, dan pemahaman yang bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Dengan memahami peran delegasi tugas dan komunikasi yang efektif dalam supervisi, perusahaan dapat menciptakan struktur kerja yang memberikan motivasi kepada karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai target perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kepuasan kerja diartikan sebagai hasil dari evaluasi subjektif yang dilakukan oleh seorang pegawai terhadap kinerja suatu perusahaan (Retnowati *et al.*, 2023). Evaluasi ini terdiri dari sejauh mana karyawan merasa bahwa kinerja perusahaan sesuai dengan harapan mereka (Radjawane & Darmawan, 2022). Kepuasan terdiri dari pencapaian harapan dan melibatkan tingkat kegembiraan jika harapan melebihi yang diantisipasi (Kemarauwana, 2023). Seorang karyawan akan merasa puas jika perusahaan memenuhi atau bahkan melebihi harapannya (Dungguh & Dennis, 2014). Kepuasan kerja yang tinggi dapat dihubungkan dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan dan lingkungan kerja (Andayani & Darmawan, 2011; Arifin & Mardikaningsih, 2022). Oleh karena itu, tanggung jawab Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan untuk menjaga kepuasan pelanggan menjadi sangat penting (Nishii *et al.*, 2008). Kesejahteraan karyawan dan kualitas pengalaman kerja mereka berkontribusi langsung pada kepuasan pelanggan (Djazilan, 2020). Sejahtera SDM dapat memastikan bahwa harapan dan kebutuhan karyawan terpenuhi, termasuk melibatkan mereka di keputusan organisasi, maka hal ini akan menciptakan siklus positif di mana karyawan lebih bersemangat untuk memberikan layanan dan kinerja yang lebih baik (Retnowati *et al.*, 2023).

Salah satu cara yang penting untuk memahami pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah melalui pelayanan atau layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Ketika perusahaan memberikan pelayanan yang baik kepada karyawan, hal ini dapat menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi di antara mereka. Pelayanan yang baik dapat terdiri dari berbagai aspek, seperti fasilitas kerja yang memadai, program kesejahteraan karyawan, peluang pengembangan karir, dan dukungan dari pimpinan. Karyawan yang merasa terpuaskan dengan berbagai pelayanan yang diberikan oleh perusahaan cenderung memiliki tingkat loyalitas yang tinggi (Payne & Webber, 2006). Loyalitas karyawan ini kemudian dapat berdampak positif pada kinerja mereka di tempat kerja. Berdasarkan pendapat dari Darmawan (2012), karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan memiliki motivasi dan semangat kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja. Dengan memastikan bahwa pelayanan kepada karyawan dijaga dengan baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui pelayanan yang baik dapat menjadi kunci untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal (Darmawan *et al.*, 2020).

Kajian literatur menunjukkan bahwa hubungan antara dukungan supervisi dan kepuasan kerja dapat berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Dukungan supervisi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk

mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh dukungan supervisi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini memanfaatkan metode sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria inklusi diikutsertakan sebagai sampel penelitian. Penelitian dilakukan di salah satu perusahaan di Sidoarjo dan melibatkan 100 responden sebagai sampel. Tiga variabel utama yang menjadi fokus penelitian adalah dukungan supervisi (X1), kepuasan kerja (X2), dan kinerja karyawan (Y).

Kinerja karyawan (Y) didefinisikan sebagai hasil kerja yang diharapkan dari pekerjaan yang terkait dengan karyawan dan kesesuaian aktivitas yang dilakukan (Kahya, 2009). Indikator kinerja karyawan terdiri dari pekerjaan, karir, inovator, tim, dan organisasi (Welbourne *et al.*, 1998).

Dukungan supervisi (X.1) didefinisikan sebagai platform, proses, dan bantuan yang diberikan oleh organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan pengembangan karir karyawan mereka (Newman *et al.*, 2011). Menurut Lait dan Wallace (2002), indikator dukungan supervisi terdiri dari kemampuan supervisi untuk mendengarkan permasalahan yang terkait dengan pekerjaan, keandalan supervisi saat menghadapi kesulitan di lingkungan kerja, serta bantuan supervisi untuk menyelesaikan permasalahan atau tantangan yang dihadapi oleh karyawan di perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan (X.2) adalah sentimen positif yang timbul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pandangan karyawan tentang sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan mereka. Ini berarti bahwa karyawan merasa puas jika apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka dianggap memenuhi standar penting yang telah ditetapkan oleh mereka (Kumari & Pandey, 2011). Menurut Luthans (2007), indikator kinerja karyawan terdiri dari kepuasan terhadap kompensasi atau upah, kepuasan terhadap sifat pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja, kepuasan terhadap peluang promosi, dan kepuasan terhadap pengawasan kerja.

Kuesioner yang digunakan di penelitian menggunakan skala Likert 5 poin dengan rentang penilaian dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Penelitian ini akan mengaplikasikan uji validitas untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran tersebut dapat mengukur konsep yang diinginkan secara akurat. Selain itu, uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's alpha juga akan diterapkan, dimana nilai alpha yang dapat diterima dianggap lebih besar dari 0,6 untuk menunjukkan bahwa kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Selanjutnya, sebelum melibatkan analisis regresi linear berganda, asumsi klasik juga akan diuji untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk menerapkan teknik analisis.

HASIL

Berdasarkan pengisian kuesioner oleh 100 karyawan, hasil demografis menunjukkan variasi dalam karakteristik responden. Jenis kelamin responden terbagi menjadi 62 orang laki-laki (62% dari total responden) dan 38 orang perempuan (38% dari total responden). Di rentang usia, sebanyak 29 orang (29%) memiliki usia di atas 20 tahun, sementara 15 orang (15%) memiliki usia di atas 25 tahun. Sebagian responden lainnya memiliki usia di atas 30 tahun. Dalam hal pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan S1, yaitu sebanyak 38 orang (38% dari total responden), sedangkan sejumlah 3 orang (3%) memiliki pendidikan D3, dan 4 orang (4%) memiliki pendidikan SMA/SMK. Berdasarkan pengalaman kerja, 17 orang responden (17%) memiliki pengalaman kurang dari 1 tahun, sementara 28 orang (28%) memiliki pengalaman kerja selama 1-2 tahun. Sisanya, responden lainnya memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun.

Uji validitas merupakan langkah penting di penelitian untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dapat diandalkan dan mengukur konsep yang diinginkan dengan tepat. Validitas diukur dengan membandingkan hasil corrected item total setiap item dengan ambang nilai yang telah ditetapkan, yaitu 0,3. Berdasarkan output SPSS, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dari variabel X1 (dukungan supervisi) memenuhi kriteria validitas yang telah ditetapkan, karena corrected item total setiap item memiliki nilai di atas ambang batas 0,3. Demikian pula, item pernyataan dari variabel X2 (kepuasan pegawai) dan variabel Y (kinerja pegawai) juga dinyatakan valid, karena nilai corrected item total setiap item di kedua variabel tersebut melebihi ambang batas 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item dalam variabel kepuasan pegawai dan kinerja pegawai memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep yang diukur.

Evaluasi reliabilitas instrumen dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap nilai Alpha Cronbach, suatu indikator yang menilai kekonsistenan internal instrumen. Keandalan suatu variabel dianggap memadai jika nilai Alpha Cronbach melebihi 0,6. Dari hasil analisis output SPSS, variabel dukungan supervisi (X.1) menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar 0,781, melebihi ambang batas 0,60. Hasil yang serupa terlihat pada variabel kepuasan pegawai (X.2), yang menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar 0,810. Begitu juga pada variabel kinerja pegawai (Y), yang memiliki nilai Alpha Cronbach sebesar 0,811. Seluruh variabel

mengindikasikan keandalan atau reliabilitas karena nilai Alpha Cronbach melebihi ambang batas yang telah ditetapkan.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.770	3.691		2.376	.019
	X1	1.629	.578	.229	2.819	.006
	X2	4.505	.625	.586	7.207	.000

Berdasarkan data di Tabel 1, dapat dijelaskan bahwa uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh dukungan supervisi (X.1) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki koefisien sebesar 1.629. Hasil uji ini menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,006 < 0,05$, yang mengindikasikan bahwa dukungan supervisi (X.1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Selanjutnya, pengaruh kepuasan pegawai (X.2) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki koefisien sebesar 4.505. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,000 < 0,05$, menunjukkan bahwa kepuasan pegawai (X.2) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5587.313	2	2793.657	56.626	.000 ^b
	Residual	4785.527	97	49.335		
	Total	10372.840	99			

Tabel 2 menyajikan hasil pengolahan Uji F yang signifikan untuk variabel dukungan supervisi (X1) dan kepuasan pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai F tabel yang digunakan di analisis ini adalah sebesar 56.626. Pada hasil uji, nilai signifikan (p-value) yang diperoleh adalah 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel dukungan supervisi dan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai. Analisis ini mengacu pada keberartian hasil uji F, dimana nilai p-value yang sangat rendah (0,000) menunjukkan bahwa peluang untuk mendapatkan hasil uji F yang demikian ekstrem secara kebetulan sangat kecil. Oleh karena itu, dapat menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh secara simultan dari variabel dukungan supervisi dan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan dukungan empiris terhadap hubungan antara dukungan supervisi, kepuasan pegawai, dan kinerja pegawai. Pengaruh simultan dari kedua variabel bebas secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.529	7.024

Tabel 3 memberikan informasi mengenai kualitas penjelasan model regresi yang digunakan, yang diukur melalui Adjusted R Square. Nilai Adjusted R Square yang mencapai 0,539 mengindikasikan bahwa model regresi yang melibatkan variabel dukungan supervisi (X1) dan kepuasan pegawai (X2) dapat menjelaskan sekitar 53,9% dari variasi dalam kinerja pegawai (Y). Artinya, sebagian besar variabilitas dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel dukungan supervisi dan kepuasan pegawai yang ada di model ini. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel memberikan kontribusi yang signifikan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam kinerja pegawai di penelitian ini. Namun demikian, sisa persentase sebesar 46,1% dari variasi kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan oleh variabel dukungan supervisi dan kepuasan pegawai di model ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisi berpengaruh positif langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan antara dukungan supervisi dan kinerja karyawan, seperti yang diteliti oleh Lee dan Kusumah (2020); Yorgancioglu Tarcan *et al.* (2021); Djaelani *et al.* (2022); Wulandari *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa dukungan supervisi yang efektif dapat dianggap sebagai faktor kunci untuk mendorong peningkatan kinerja individu di lingkungan kerja. Dukungan supervisi diidentifikasi sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dukungan yang efektif dari atasan atau pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan dampak positif pada semangat kerja karyawan (Purnamasari *et al.*, 2021). Ketika karyawan merasakan adanya dukungan, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menciptakan siklus positif, dimana semangat kerja yang tinggi memberikan kontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan output karyawan (Darmawan, 2015). Selain meningkatkan produktivitas, dukungan supervisi juga berperan penting untuk memenuhi kontrak psikologis karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa perusahaan memberikan perhatian dan dukungan yang memadai, hal ini menciptakan perasaan diakui dan dihargai (Putra *et al.*, 2022). Kesadaran bahwa perusahaan memahami dan mendukung kebutuhan karyawan dapat memberikan kepuasan psikologis yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Al Hakim & Hariani, 2021). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan meningkatkan efisiensi operasionalnya dan membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif langsung yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Ada bukti penelitian sebelumnya yang mendukung pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu studi dari

Darmawan *et al.*, 2020; Leung dan Lin (2022) dengan pernyataan bahwa kontribusi signifikan pada kinerja karyawan yang ditemukan melalui tingkat kepuasan kerja menandakan pentingnya aspek psikologis dan emosional di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga prestasi kerjanya dapat mencapai tingkat maksimal (Arifin & Irfan, 2021). Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya memiliki kecenderungan mengalami penurunan prestasi kerja. Kondisi ini disebabkan oleh kurangnya motivasi dan semangat untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan (Al Hakim *et al.*, 2019). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi merasa terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Mereka lebih bersemangat ketika mampu mengembangkan kemampuan mereka sesuai dengan budaya kerja, seperti menyelesaikan tugas, memiliki tingkat kreativitas yang lebih tinggi, dan mampu menjaga tingkat produktivitas secara maksimal (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Karyawan yang puas memberikan kontribusi positif pada tingkat individu yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Dengan demikian, di era globalisasi ini, di mana persaingan semakin ketat, menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi kunci strategis untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa kedua faktor dukungan supervisi dan kepuasan kerja memegang peran penting untuk membentuk dan meningkatkan kinerja individu di organisasi. Dukungan supervisi yang efektif, terutama melalui delegasi tugas yang komunikatif, memberikan kontribusi positif terhadap semangat dan motivasi karyawan.

Sementara itu, kepuasan kerja karyawan muncul sebagai faktor yang berkaitan langsung dengan tingkat kinerja mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat motivasi dan komitmen yang lebih tinggi, yang tercermin dalam pencapaian target dan hasil kerja yang lebih maksimal. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak negatif pada semangat dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, disarankan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan dan memaksimalkan praktik dukungan supervisi yang terdiri dari delegasi tugas dan pertemuan diskusi. Selain itu, strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengembangan program kesejahteraan karyawan, peningkatan komunikasi internal, dan peluang pengembangan karir, juga perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan dapat diwujudkan melalui upaya bersama untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

DAFTAR REFERENSI

- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. (2021). The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Arifin, S. & M. Irfan. (2021). The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 1-6.
- Arifin, S. & R. Mardikaningsih. (2022). Pencapaian Kepuasan Kerja bagi Karyawan melalui Kondusivitas Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5 (2), 98-106.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall, & D. Ketchen. (2006). How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Darmawan, D. (2012). *Motivasi & Kinerja (Studi Sumber Daya Manusia)*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). *Pengaruh Semangat Kerja, Komitmen Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021). *Kepuasan Kerja: Teori dan Studi Ilmiah*. Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, Solok.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Djaelani, M., S. Sudja'i, M. Munir, & D. Darmawan. (2022). The Effect of Supervision, Compensation Systems, and Organizational Commitments on The Performance of Employees in Construction Services Companies. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 110-118.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Dugguh, S. I. & A. Dennis. (2014). Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations. *IOSR Journal Of Business And Management*, 16(5), 11-18.

- Gillet, N., M. Gagné, S. Sauvagère, & E. Fouquereau. (2013). The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, and Autonomous and Controlled Motivation in Predicting Employees' Satisfaction and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Kahya, E. (2009). The Effects of Job Performance on Effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kemarauwana, M. & D. Darmawan. (2023). Keadilan Organisasi dan Upaya Mewujudkan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 6(1), 125-136.
- Kumari, G. & K. M. Pandey. (2011). Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222.
- Lait, J. & J. E. Wallace. (2002). Stress at Work: A Study of Organizational-Professional Conflict and Unmet Expectations. *Relations Industrielles*, 57(3), 463-490.
- Lee, C. W. & A. Kusumah. (2020). Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 240-252.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Leung, V. T. & P. M. Lin. (2022). The Roles of Multiple Foci of Employee Commitments and Job Satisfaction on Creative Performance: A Study of Hotel Chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107.
- Luthans, F. (2007). *Organizational Behavior (11thed)*. Singapore:McGraw Hill Company.
- Mardikaningsih, R. (2014). Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang memengaruhinya. *Jurnal Ilmu Sosial*, 7(2), 73-84.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. (2020). Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21-28.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). Dukungan Sosial dan Keterikatan Kerja serta Pengaruhnya Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 5(1).
- Mardikaningsih, R., E. A. Sinambela, D. Darmawan, S. Arifin, & A. R. Putra. (2022). Pencapaian Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Pengembangan Budaya Organisasi, Efektivitas Penempatan dan Pengawasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 47-56.
- Newman, A., R. Thanacoody, & W. Hui. (2011). The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support and Intra-Organizational Network Resources on Turnover Intentions: A Study of Chinese Employees in Multinational Enterprises. *Personnel Review*, 41(1), 56-72.
- Nishii, L. H., D. P. Lepak, & B. Schneider. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

- Payne, S. C. & S. S. Webber. (2006). Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. (2021). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183–196.
- Putra, A. R., T. S. Anjanarko, D. Darmawan, J. Jahroni, S. Arifin & M. Munir. (2022). The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61-74.
- Radjawane, L.E. & D. Darmawan. (2022). Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36–40.
- Retnowati, R., S. Alfiyah, T. Ustiani, R. Mardikaningsih, & H. Ahmad. (2023). Factors Affecting Worker Satisfaction: Work Environment, Regulatory Compliance, and Organizational Culture, *Legalis et Socialis Studiis*, 1(1), 14-24.
- Retnowati, E., S. N. Halizah, D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2023). Legal Protection of Labor in Cases of Termination of Employment, *Legalis et Socialis Studiis*, 1(2), 25-33.
- Roy, J. & M. Wetter. (2001). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons.
- Welbourne, T. M., D. E. Johnson, & A. Erez. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Wrzesniewski, A., C. McCauley, P. Rozin, & B. Schwartz. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Wulandari, W., R. Nuraini, F. Maghfiroh, D. Darmawan, S. N. Halizah, & R. Mardikaningsih. (2022). Pengaruh Kemampuan Interpersonal, Modal Psikologi, dan Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 123-131.
- Yorgancioglu Tarcan, G., G. Erigüç, N. Kartal, G. Şeyma Koca, & A. Karahan. (2021). The Effect of Mushroom Management Style and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: 'An Application with University Hospital Employees'. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532-544.