

## BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bagian bab ini akan membahas hasil dari pengolahan data yang didapat dari responden yang telah menjawab dan melakukan konfirmasi pengisian. Hasil pengolahannya meliputi gambaran umum deskriptif responden, uji validitas dan reliabilitas yang diolah dengan menggunakan Smart-PLS 4. Analisa ini merupakan satu kesatuan tahapan untuk menguji hipotesis dengan sampel yang diperoleh sehingga menemukan solusi dalam masalah penelitian.

### 4.1. Profil Responden

Responden yang terlibat berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 209 responden telah konfirmasi mengisi. Namun yang digunakan untuk melakukan tes aktual hanya sejumlah 208 responden, karena satu responden bukan merupakan pegawai tetap. Data dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang dilakukan secara *online* lewat pengisian *Google Form* yang disebar lewat media sosial *Whatsapp*. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini merupakan pegawai tetap yang bekerja di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo mulai dari tingkat kantor induk, unit pelaksana dan sub unit pelaksana yang tersebar di 3 (tiga) provinsi yakni Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Sulawesi Tengah dan Provinsi Gorontalo. Berikut data profil responden yang dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Demografi Responden

Deskripsi	Kategori	Jumlah Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	167	80,3%
	Perempuan	41	19,7%
Usia	<23 tahun	1	0,5%
	23 sd. 29 tahun	48	23,1%
	29 sd. 37 tahun	117	56,3%
	37 sd. 45 tahun	28	13,5%
	>45 tahun	14	6,7%
Pendidikan Akhir	SMA/Sederajat	25	12%
	D1	15	7,2%

	D3	33	15,9%
	S1/D4	123	59,1%
	S2	11	5,3%
	S3	-	0%
	Lainnya	1	0,5%
Pengalaman Kerja	<5 tahun	22	10,6%
	5 sd. 10 tahun	77	37%
	11 sd 20 tahun	91	43,8%
	>20 tahun	18	8,7%
Jenjang Jabatan	Fungsional	71	34,3%
	Supervisor Dasar	74	35,7
	Supervisor Atas	51	24,6%
	Manajemen Dasar	10	4,8%
	Manajemen Menengah	1	0,5%
	Manajemen Atas	-	0%
Unit Kerja	Unit Layanan	71	34,1%
	Unit Pelaksana	102	49%
	Unit Induk	35	16,8%
Daerah Asal	Di Dalam Wilayah Kerja SUTG	141	67,8%
	Di Luar Wilayah Kerja SUTG	67	32,2%

*Sumber : Hasil olahan data penelitian*

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 208 peserta yang berpartisipasi dalam penelitian ini, sebanyak 167 peserta (80,3%) adalah laki-laki, sedangkan 41 peserta (19,7%) adalah perempuan. Hal ini menarik kesimpulan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo adalah pria. Dari kelompok usia, terlihat kelompok usia 29-37 tahun paling banyak mendominasi dengan 117 responden (56,3%) dan diikuti oleh kelompok usia 23 sd 29 tahun sebanyak 48 responden (23,1%). Hal menunjukkan bahwa peserta penelitian ini merupakan pegawai dari kalangan Milenial dan disusul dari kalangan Gen-Z.

Para responden yang terlibat memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, namun yang paling banyak adalah responden yang memiliki latar belakang pendidikan S1/D4 sebanyak 123 responden (59,1%), kemudian terbanyak ke dua dan seterusnya diikuti responden dengan pendidikan D3 sebanyak 33 responden (15,9%), pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 25 responden (12%), pendidikan D1 sebanyak 15 responden (7,2%), pendidikan S2 sebanyak 11 responden (5,3%), dan pendidikan lainnya sebanyak 1 orang responden (0,5%). Hal ini menunjukkan tingkat pendidikan

dari responden yang merupakan pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo mayoritas memiliki pendidikan seorang sarjana.

Dari sisi pengalaman kerja, terlihat bahwa responden yang paling banyak memiliki pengalaman kerja antara 11 hingga 20 tahun sebanyak 91 responden (43,8%), kemudian yang ke dua dan seterusnya diikuti oleh responden dengan pengalaman kerja 5 hingga 10 tahun sebanyak 77 responden (37%), pengalaman kerja di bawah 5 tahun sebanyak 22 responden (10,6%) dan pengalaman kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 18 responden (8,7%). Hal ini mencerminkan bahwa responden yang merupakan pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo mayoritas memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

Dari jenjang jabatan para responden, terlihat yang paling banyak merupakan pegawai yang berada pada jenjang supervisor dasar yakni sebanyak 74 responden (35,7%), kemudian kedua dan seterusnya adalah responden dengan jenjang jabatan fungsional sebanyak 71 responden (34,3%), jenjang jabatan supervisor atas sebanyak 51 responden (24,6%), manajemen dasar sebanyak 10 responden (4,8%) dan manajemen menengah sebanyak 1 responden (0,5%). Hal ini menyimpulkan bahwa responden yang terlibat didominasi oleh pegawai yang memiliki jabatan struktural yang memiliki pengaruh cukup sentral dalam menjalankan proses bisnis di Perusahaan.

Dari total 208 orang responden dalam penelitian ini, mereka tersebar pada beberapa unit kerja yaitu paling banyak responden dari Unit Pelaksana sebanyak 102 responden (49%), kemudian dari Unit Layanan sebanyak 71 responden (34,1%) dan dari Unit Induk sebanyak 35 responden (16,8%). Kemudian untuk daerah asal dari responden, yang paling banyak adalah pegawai yang berasal dari dalam wilayah kerja PLN Suluttenggo sendiri sebanyak 141 responden (67,8%) dan responden dari luar wilayah kerja PLN Suluttenggo sebanyak 67 responden (32,2%). Data ini menunjukkan

bahwa responden mayoritas merupakan pegawai dengan asal daerah dari dalam wilayah kerja PLN Suluttenggo sendiri yang memiliki *home base* sesuai dengan daerah tempat responden berdomisili.

#### 4.2 Analisa Statistik Deskriptif

Variabel laten dari penelitian ini dilakukan analisis secara deskriptif dengan menggunakan data *mean*, standar deviasi, serta nilai maksimum & minimum. Dengan menggunakan ukuran tendensi sentral, nilai *mean* atau nilai rata-rata dapat memberikan gambaran umum tentang data penelitian. Standar deviasi menunjukkan distribusi data; nilai *mean* dan standar deviasi paling umum digunakan dalam analisis statistik deskriptif data dengan skala interval dan rasio. Sedangkan nilai maksimum-minimum menunjukkan nilai tertinggi atau terendah dari setiap indikator (Bougie & Sekaran, 2020).

Penelitian ini menggunakan skala *Likert* 1-5 untuk menentukan nilai rata-rata (*mean*). Setelah proses pengumpulan data menggunakan skala *Likert* 1-5 selesai, maka diketahui perhitungan rumus adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{m-n}{b} \text{ sehingga perhitungan interval menjadi } = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dari rumus perhitungan tersebut berikut skala untuk menentukan nilai rata-rata sesuai dengan tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Skala statistik deskriptif

Kategori Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1,000 – 1,800
Tidak Setuju (TS)	1,801 – 2,600
Netral (N)	2,601 – 3,400
Setuju (S)	3,401 – 4,200
Sangat Setuju (SS)	4,201 – 5,000

Sumber : Lawrence, 2013.

Kategori jawaban dalam tabel 4.2 di atas menjadi rujukan dalam menentukan nilai *mean* atau rata-rata dari pengisian kuesioner oleh responden.

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel *Pay Satisfaction*

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif terhadap indikator dari variabel *Pay Satisfaction*:

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel *Pay Satisfaction*

Indikator	Pernyataan	Min	Max	SD	Average	Kategori
PS1*	Saya merasa upaya yang saya lakukan tidak sebanding dengan upah yang diberikan oleh perusahaan	1	5	1,123	3,701	Setuju
PS2*	Saya merasa <i>Take home pay</i> yang saya terima di perusahaan ini kecil	1	5	0,992	3,836	Setuju
PS4	Dibanding perusahaan lain, saya puas dengan upah yang saya terima di perusahaan ini	2	5	0,764	4,209	Sangat Setuju
PS5	Saya merasa puas dengan perubahan kenaikan gaji saya	2	5	0,758	4,175	Setuju

Sumber : Olahan SPLS, 2024.

Hasil dalam Tabel 4.3 di atas menunjukkan nilai rerata pada variabel *Pay Satisfaction*, indikator dengan rerata tertinggi adalah PS4 dengan rerata sebesar 4,209, yang merupakan persepsi responden tentang kepuasan terhadap upah yang diterima dari perusahaan tempat ini bekerja sekarang dibandingkan dengan perusahaan lain. Indikator terendah adalah PS1 dengan rerata 3,701 yang menyatakan bahwa menurut responden upah yang diterima dari perusahaan telah sebanding dengan upaya yang mereka lakukan.

Indikator PS1 dan PS2 merupakan *reversed question*. Indikator pada variabel *Pay Satisfaction* seharusnya bersifat positif, tetapi indikator PS1 dan PS2 memiliki pernyataan negatif yaitu PS1 “Saya merasa upaya yang saya lakukan tidak sebanding dengan upah yang diberikan oleh perusahaan”. Kemudian pada PS2 “Saya merasa *Take home pay* yang saya terima di perusahaan ini kecil”. Pada data indikator PS1 dan PS2

skoring dibalik menjadi sangat tidak setuju (5), tidak setuju (4), netral (3), setuju (2), dan sangat setuju (1).

#### 4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel *Supervisor Support*

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif terhadap indikator dari variabel *Supervisor Support*:

Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel *Supervisor Support*

Indikator	Pernyataan	Min	Max	SD	Average	Kategori
SS1	Atasan selalu membantu saya memperhatikan hasil pekerjaan saya	1	5	0,742	4,158	Setuju
SS2	Atasan tidak sungkan membantu ketika keluarga saya dalam keadaan kesulitan	1	5	0,903	3,684	Setuju
SS3	Atasan meyakinkan saya akan pentingnya peran dalam pekerjaan yang saya lakukan	1	5	0,714	4,164	Setuju
SS4	Atasan bersedia mengajari ketika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	5	0,714	4,164	Setuju
SS5	Atasan cepat dalam memberikan informasi terbaru mengenai kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan	2	5	0,728	4,113	Setuju
SS6	Atasan saya mampu menjaga kerahasiaan hal-hal yang saya sampaikan kepadanya	2	5	0,744	4,073	Setuju

Sumber : Olahan SPLS, 2024.

Hasil dalam Tabel 4.4 di atas menunjukkan nilai rerata pada variabel *Supervisor Support*, indikator dengan rerata tertinggi adalah SS3 dan SS4 dengan rerata sebesar 4,164, yang merupakan persepsi responden tentang Atasan meyakinkan responden akan pentingnya peran dalam pekerjaan yang dilakukan, serta kesediaan atasan untuk mengajari ketika bawahannya mengalami kesulitan. Indikator terendah adalah SS2 dengan rerata 3,684 yang menyatakan bahwa menurut responden atasan tidak sungkan membantu ketika keluarga pegawai dalam kesulitan.



#### 4.2.4 Analisis Deskriptif Variabel *Career Development*

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif terhadap indikator dari variabel *Career Development*:

Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel *Career Development*

Indikator	Pernyataan	Min	Max	SD	Average	Kategori
CD1	Perusahaan memberi peluang kepada karyawan untuk pengembangan diri melalui pelatihan	1	5	0,830	3,989	Setuju
CD2	Perusahaan memberikan informasi yang lengkap mengenai jenjang karir yang dapat dicapai dalam Perusahaan	1	5	0,927	3,927	Setuju
CD3	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir di Perusahaan	1	5	0,918	3,932	Setuju
CD4*	Karier saya di perusahaan ini tampaknya tidak menjanjikan.	1	5	1,131	3,644	Setuju
CD5	Saya merasa karir saya didukung untuk maju dalam Perusahaan	1	5	0,807	3,876	Setuju

Sumber : Olahan SPLS, 2024.

Hasil dalam Tabel 4.5 di atas menunjukkan nilai rerata pada variabel *Career Development*, indikator dengan rerata tertinggi adalah CD1 dengan rerata sebesar 3,989, yang merupakan persepsi responden tentang perusahaan memberi peluang kepada karyawan untuk pengembangan diri melalui pelatihan. Indikator terendah adalah CD4 dengan rerata 3,644 yang menyatakan bahwa menurut responden karirnya di perusahaan tidak menjanjikan.

Indikator CD4 merupakan *reversed question*. Indikator pada variabel *Career Development* seharusnya bersifat positif, tetapi indikator CD4 memiliki pernyataan negatif yaitu “Karier saya di perusahaan ini tampaknya tidak menjanjikan.”. Pada data indikator CD4 skoring dibalik menjadi sangat tidak setuju (5), tidak setuju (4), netral (3), setuju (2), dan sangat setuju (1).

#### 4.2.5 Analisis Deskriptif Variabel *Worklife Balance*

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif terhadap indikator dari variabel *Worklife Balance*:

Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel *Worklife Balance*

Indikator	Pernyataan	Min	Max	SD	Average	Kategori
WLB1	Ada keseimbangan yang baik antara pekerjaan saya dan kesehatan pribadi saya.	1	5	0,904	3,599	Setuju
WLB2	Saya mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga saya	1	5	0,982	3,599	Setuju
WLB3	Perusahaan memberikan jadwal yang fleksibel dalam saya bekerja.	1	5	0,995	3,571	Setuju
WLB4	Jadwal kerja saya memberi saya cukup waktu untuk kehidupan pribadi/keluarga saya	1	5	1,092	3,328	Setuju
WLB5	Saya menerima dukungan dan pengakuan dari anggota keluarga	3	5	0,648	4,164	Setuju

Sumber : Olahan SPLS, 2024.

Hasil dalam Tabel 4.6 di atas menunjukkan nilai rerata pada variabel *Worklife Balance*, indikator dengan rerata tertinggi adalah WLB5 dengan rerata sebesar 4,146, yang merupakan persepsi responden tentang dukungan dan pengakuan dari anggota keluarga mereka. Indikator terendah adalah WLB4 dengan rerata 3,328 yang menyatakan bahwa jadwal kerja memberi mereka cukup waktu untuk kehidupan pribadi.

#### 4.2.6 Analisis Deskriptif Variabel *Workload*

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif terhadap indikator dari variabel *Workload*:

Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel *Workload*

Indikator	Pernyataan	Min	Max	SD	Average	Kategori
WL3	Saya harus membawa pulang pekerjaan ke rumah setiap Sore atau akhir pekan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan saya	1	5	1,195	3,243	Netral
WL4	Saya merasa kewalahan dengan tuntutan pekerjaan saya	1	5	1,022	2,638	Netral
WL5	Saya merasa beban kerja yang berat ini tidak akan membaik di masa depan.	1	5	1,116	2,605	Netral

Sumber : Olahan SPLS, 2024.



Hasil dalam Tabel 4.7 di atas menunjukkan nilai rerata pada variabel *Workload*, indikator dengan rerata tertinggi adalah WL3 dengan rerata sebesar 3,243, yang merupakan persepsi responden yang harus membawa pulang pekerjaan ke rumah setiap Sore atau akhir pekan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan. Indikator terendah adalah WL5 dengan rerata 2,764 yang menyatakan bahwa mereka merasa beban kerja yang berat ini tidak akan membaik di masa depan.

#### 4.2.7 Analisis Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif terhadap indikator dari variabel *Job Satisfaction*:

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Indikator	Pernyataan	Min	Max	SD	Average	Kategori
JS1	Setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya	2	5	0,681	4,102	Setuju
JS2	Saya puas dengan pekerjaan saya sekarang	2	5	0,704	4,034	Setuju
JS3	Pekerjaan yang saya lakukan sekarang sesuai dengan Passion saya.	1	5	0,957	3,740	Setuju
JS4	Saya menikmati setiap tanggungjawab yang diberikan kepada saya	2	5	0,673	4,198	Setuju

Sumber : Olahan SPLS, 2024.

Hasil dalam Tabel 4.8 di atas menunjukkan nilai rerata pada variabel *Job Satisfaction*, indikator dengan rerata tertinggi adalah JS4 dengan rerata sebesar 4,198, yang merupakan persepsi responden tentang mereka menikmati setiap tanggung jawab yang diberikan. Indikator terendah adalah JS3 dengan rerata 3,740 yang menyatakan bahwa menurut responden tentang pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan *passion* mereka.

### **4.3 Statistik Inferensial**

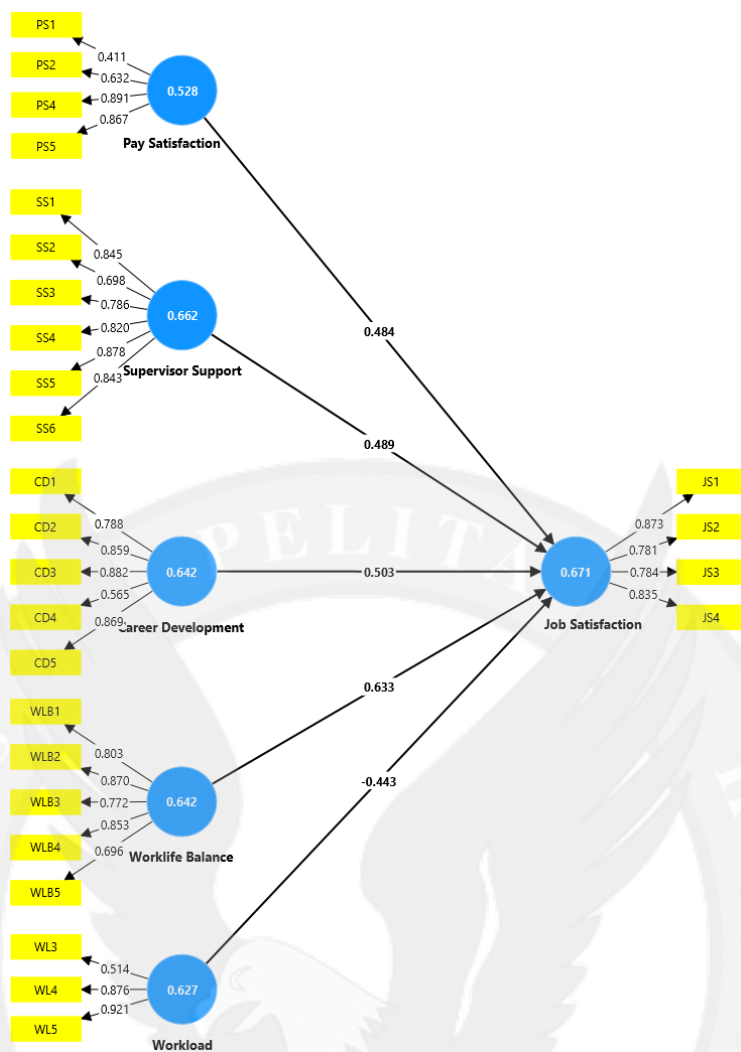
Data inferensial dengan metode multivariat dan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) digunakan pada penelitian ini. Analisis statistik inferensial didahului dengan menganalisis *outer model* dalam pengujian reliabilitas dan validitas semua indikator pada model penelitian. Dilanjutkan dengan menganalisis *inner model* yang bertujuan untuk menguji kemampuan prediksi dan eksplanatori dari model, serta signifikansi pengaruh antar variabel penelitian.

### **4.4 Partial Least Square – Structural Equation Model (PLS-SEM)**

Pada analisis data dengan PLS-SEM, tahap pertama adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap *outer model* yang disebut juga sebagai model pengukuran (*measurement model*) yang digunakan untuk melihat hubungan dari masing-masing indikator dengan variabel latennya dan tahap kedua melakukan analisa *Inner model* yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas model penelitian dan menguji signifikansi pengaruh hubungan antara variabel laten serta melihat apakah terdapat masalah dalam kolinearitas antar variabel dalam model penelitian.

#### **4.4.1 Model Pengukuran (Outer Model)**

Tahap pertama adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap *outer model* yang disebut juga sebagai model pengukuran (*measurement model*). Uji Validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji apakah indikator yang digunakan valid dan mampu mengukur variabel latennya (konstruk) dengan baik. Pada penelitian ini digunakan *software* SmartPLS 4.0.9.2 untuk mendapatkan *output outer model*. Berikut adalah hasil *outer model* pada penelitian ini:



Gambar 4.1. *Outer Model Uji Aktual*  
 Sumber : *Olahan Smart PLS, 2024.*

Pada hasil *outer model* uji aktual didapatkan sejumlah 27 (dua puluh tujuh) indikator yang digunakan dalam model penelitian. Dari gambar 4.1 di atas, pada *outer model* terlihat bahwa sebanyak 21 indikator untuk pengukuran konstruksya telah valid karena memiliki nilai *outer loading* yang disyaratkan yaitu  $>0,7$  (Hair et al., 2019), dan terdapat 6 (enam) indikator yang memiliki nilai *outer loading* antara  $<0,7$  s.d  $>0,4$  namun masih dapat diterima (Hair et al., 2017). Jadi, total indikator yang sudah valid dan diterima adalah sejumlah 27 (dua puluh tujuh) indikator.

#### 4.4.1.1 Pengujian Validitas

Uji validitas terdiri dari *convergent validity* dengan melihat nilai AVE ( $>0,5$ ) dan *discriminant validity* dengan melihat nilai HTMT ( $<0,9$ ) (Hair et al., 2019). Berikut adalah hasil dari *convergent validity* pada penelitian aktual yang dilakukan pada 178 sampel.

Tabel 4.9 *Validity Convergent Uji Aktual*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Pay Satisfaction</i>	PS1	0,411	0,528
	PS2	0,632	
	PS4	0,891	
	PS5	0,867	
<i>Supervisor Support</i>	SS1	0,845	0,662
	SS2	0,698	
	SS3	0,786	
	SS4	0,820	
	SS5	0,878	
	SS6	0,843	
<i>Career Development</i>	CD1	0,788	0,642
	CD2	0,859	
	CD3	0,882	
	CD4	0,565	
	CD5	0,869	
<i>Worklife Balance</i>	WLB1	0,803	0,642
	WLB2	0,870	
	WLB3	0,772	
	WLB4	0,853	
	WLB5	0,696	
<i>Workload</i>	WL3	0,514	0,627
	WL4	0,876	
	WL5	0,921	
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,873	0,671
	JS2	0,781	
	JS3	0,784	
	JS4	0,835	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa indikator pada masing-masing dimensi memiliki nilai AVE  $> 0,5$ , di mana semua variabel telah memenuhi kriteria valid dan bisa dianalisis lebih lanjut. Selanjutnya dilakukan pengukuran *discriminant validity* dengan melihat nilai dari rasio *heterotrait-monotrait* (HT/MT ratio). Berikut adalah hasil nilai HT/MT dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 *Discriminant Validity* Uji Aktual

Variabel	CD	JS	PS	SS	WL	WLB
<i>Career Development</i>						
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0,587					
<i>Pay Satisfaction (PS)</i>	0,681	0,551				
<i>Supervisor Support (SS)</i>	0,603	0,555	0,576			
<i>Worklife Balance (WLB)</i>	0,539	0,735	0,685	0,477		
<i>Workload (WL)</i>	0,359	0,441	0,451	0,233	0,627	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat nilai rasio HT/MT untuk uji *discriminant validity*, di mana nilai dari setiap variabel ditemukan di bawah 0,9. Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada model penelitian ini telah terdiskriminasi dengan baik. Semua indikator tersebut paling tepat digunakan untuk mengukur konstruksya sendiri, sehingga semua variabel lolos uji validitas.

#### 4.4.1.2 Pengujian Reliabilitas

Tahap kedua yang dilakukan pada analisis *outer loading* adalah menilai *construct reliability*. *Construct reliability* digunakan untuk melihat adanya tingkat konsistensi terhadap suatu alat ukur yang di dalamnya dapat mengukur penelitian yang tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran sebanyak dua kali atau lebih terhadap penelitian yang sama. Pada analisis *outer model* ini dilakukan uji reliabilitas dengan mengevaluasi nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan kriteria jika nilai  $>0,7$  maka reliabel (Hair et al., 2019; Hair et al., 2020).

Tabel 4.11 *Composite Reliability* Uji Aktual

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>
<i>Pay Satisfaction</i>	0,712	0,806
<i>Supervisor Support</i>	0,897	0,921
<i>Career Development</i>	0,853	0,898
<i>Worklife Balance</i>	0,859	0,899
<i>Workload</i>	0,745	0,827
<i>Job Satisfaction</i>	0,836	0,891

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

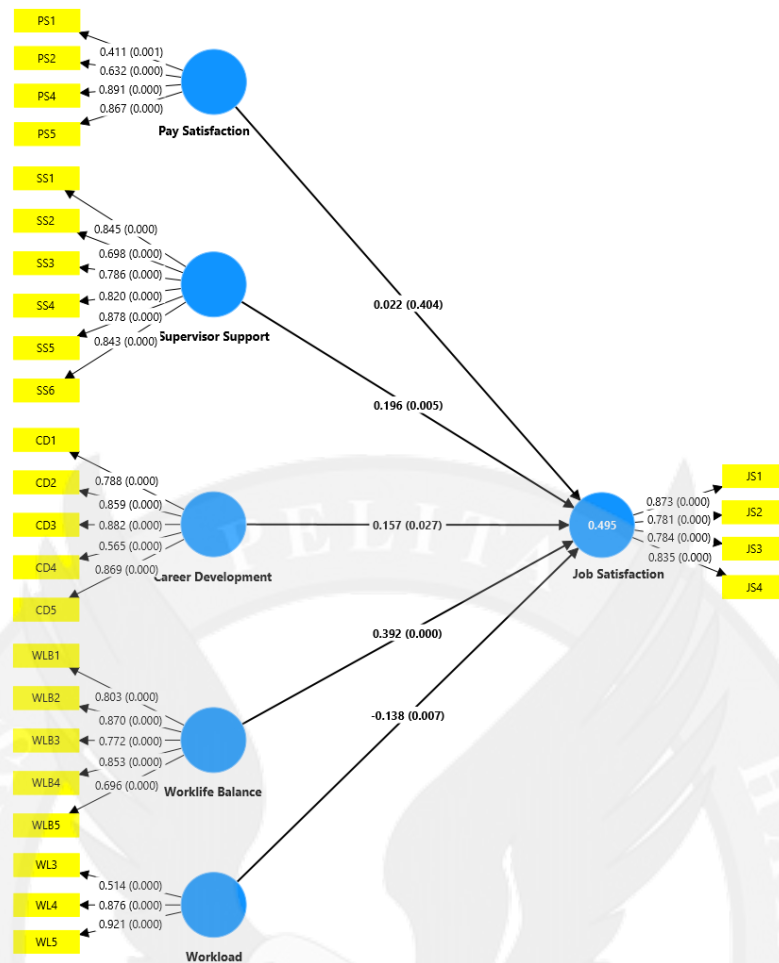
Dari Tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada semua variabel telah berada di atas 0,7 seperti yang

dipersyaratkan (Hair et. al., 2019). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat digunakan sehingga untuk tahapan penelitian selanjutnya bisa dilanjutkan.

#### **4.4.2. Model Struktural (*Inner Model*)**

*Inner model* adalah pengujian yang dilakukan untuk dapat memprediksi hubungan antar variabel laten dengan menunjukkan arah hubungannya. Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan *one-tailed* dengan metode *re-sample* dengan prosedur *bootstrapping* melalui *software* SmartPLS. *Bootstrapping* merupakan prosedur statistik non-parametrik dengan menggunakan teknik *re-sampling* untuk menguji signifikansi dan koefisien yang dimiliki oleh SmartPLS (Ringle et al., 2015; Memon et al., 2021). Parameter *goodness of fit model* yang digunakan dalam *inner model* adalah *R-square* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) (Hair et al., 2019; Hair et al., 2021). Pengujian *goodness of fit model* ini digunakan untuk menilai kemampuan model dalam *explanatory* dan *predictive* yang diusulkan sesuai dengan pertimbangan penggunaan PLS-SEM. Kemudian untuk menentukan apakah hipotesis didukung, dilakukan pengujian signifikansi dan melihat analisis dari jalur mediasi melalui uji *specific indirect effects*.





Gambar 4.2. Inner Model Uji Aktual  
 Sumber : Olahan Smart PLS, 2024.

#### 4.4.2.1 R-Square (R<sup>2</sup>)

Nilai *R-square* (R<sup>2</sup>) atau koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan seberapa besar variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Nilai *R-square* berkisar antara 0 hingga 1, semakin tinggi (semakin mendekati angka 1) nilai *R-square* yang diperoleh maka semakin besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebagai aturan praktis, nilai R<sup>2</sup> > 0,75 (*strong*), R<sup>2</sup> >0,50 (*moderate*), dan R<sup>2</sup> >0,25 (*weak*), namun apabila ditemukan nilai R<sup>2</sup> di atas 0,9 model penelitian dikatakan *overfit* (Sarstedt et. al.,2017; Hair et. al., 2021).

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Variabel Dependen	<i>R-Square</i>	<i>Interpretasi</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,495	<i>Weak</i>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa nilai  $R^2$  untuk variabel *Job Satisfaction* sebesar 0,495 perolehan nilai tersebut memiliki arti bahwa persentase besarnya *Job Satisfaction* dapat dijelaskan oleh *Pay Satisfaction*, *Supervisor Support*, *Career Development*, *Worklife Balance* dan *Workload* yaitu sebesar 49,5% (*weak explanatory power*) dan untuk 50,5% selisihnya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada di penelitian tersebut.

#### 4.4.2.2 Uji Variance Inflation Factor (VIF)

Merupakan uji multikolinearitas yang dilakukan untuk melihat bagaimana variabel-variabel dalam sebuah penelitian berkorelasi dan memiliki hubungan yang bebas atau saling berkaitan (Hair et. al., 2019) dengan melihat nilai dari *variance inflation factor* (VIF). Nilai VIF yang ideal adalah kurang dari 3, nilai antara 3-5 tergolong dalam *possible* atau *acceptable collinearity*, sedangkan jika nilai VIF lebih dari 5 dapat diartikan bahwa terdapat isu multikolinearitas serius pada model penelitian yang akan mempengaruhi nilai koefisien jalur (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas (VIF)

Variabel	<i>Job Satisfaction (VIF)</i>	<i>Interpretasi</i>
<i>Pay Satisfaction</i>	1,854	<i>Acceptable</i>
<i>Supervisor Support</i>	1,541	<i>Acceptable</i>
<i>Career Development</i>	1,711	<i>Acceptable</i>
<i>Worklife Balance</i>	1,916	<i>Acceptable</i>
<i>Workload</i>	1,390	<i>Acceptable</i>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Dari Tabel 4.13 dapat dilihat nilai VIF pada semua variabel ditemukan kurang dari 5 (lima). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model penelitian ini sudah *acceptable* dan tidak memiliki isu multikolinieritas.

#### 4.4.2.3 Predictive Coefficient of Relevance (Q-Square (Q<sup>2</sup>))

Nilai Q<sup>2</sup> digunakan untuk melakukan validasi kemampuan prediksi suatu model penelitian bila terjadi perubahan pada parameter data. Semakin tinggi nilai Q<sup>2</sup>, maka semakin tepat kemampuan dari suatu variabel dapat memprediksi *output* penelitian. Nilai Q<sup>2</sup> harus lebih besar dari 0 supaya dikatakan *meaningful* atau mendapat nilai prediksi yang relevan pada model struktural. Dalam analisa jika nilai Q<sup>2</sup> antara 0-0,25 maka memiliki relevansi prediktif kecil (*small predictive relevance*). Jika Q<sup>2</sup> memiliki nilai 0,25-0,5 maka nilai relevansi prediktif sedang (*medium predictive relevance*), dan jika nilai Q<sup>2</sup>>0,5 nilai relevansi prediktifnya besar (*large predictive relevance*) (Hair et. al., 2021). Hasil dari Q<sup>2</sup> pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Nilai Q<sup>2</sup>

Variabel Dependen	Q-Square	Interpretasi
Job Satisfaction	0,446	Medium predictive relevance

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Dari pada tabel 4.13 di atas maka dapat dilihat untuk variabel *Job Satisfaction* mempunyai kemampuan prediksi relevansi tergolong sedang (*medium predictive relevancy*) dengan nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,446. Dengan demikian model dapat dianggap telah mempunyai kemampuan prediktif yang memadai.

#### 4.4.2.4 Pengujian Hipotesis

Bagian utama dalam analisis *inner model* atau model struktural pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai signifikansi dan koefisien pada hubungan antara variabel

dalam model penelitian. Uji signifikansi berfungsi untuk mengetahui ada tidaknya signifikansi pengaruh antar variabel model penelitian, sehingga penelitian tersebut dapat digeneralisir pada tingkat populasi. Pengujian ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* dan diolah dengan SmartPLS 4.0.9.2 (Ringle et. al., 2015; Memon et al., 2021).

Karena arah pengaruh hipotesis sudah dinyatakan dengan jelas bersifat positif atau negatif, maka uji statistik yang tepat adalah *one-tailed*. Dikatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan jika nilai *T-statistic* > T-tabel (1,645) pada tingkat signifikansi 5% (*alpha* = 0,05), sebaliknya jika *T-statistic* < T-tabel (1,645) maka tidak ada pengaruh yang signifikan antara kedua variabel (Ringle et. al., 2015; Sarstedt et al., 2017). Tabel 4.14 di bawah ini menunjukkan hasil pengolahan data PLS-SEM untuk penentuan hasil uji hipotesis.

Tabel 4.15 Tabel Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sampel (O)	T Statistic	P-Value	Hasil
<i>H1 : Pay Satisfaction → Job Satisfaction</i>	0,022	0,243	0,404	Tidak Didukung
<i>H2 : Supervisor Support → Job Satisfaction</i>	0,196	2,610	0,005	Didukung
<i>H3 : Career Development → Job Satisfaction</i>	0,157	1,924	0,027	Didukung
<i>H4 : Worklife Balance → Job Satisfaction</i>	0,392	4,794	0,000	Didukung
<i>H5 : Workload → Job Satisfaction</i>	-0,138	2,464	0,007	Didukung

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

#### 4.4.2.4.1 Pengaruh Antara Variabel *Pay Satisfaction* Terhadap *Job Satisfaction*

Dari tabel 4.14 di atas diketahui bahwa *t-statistic* untuk variabel *Pay Satisfaction* adalah 0,243 pada tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,404 dengan nilai *original* sampel sebesar 0,022. Karena nilai *original* sampel bertanda positif dan nilai *t-statistic* > 1,645 serta nilai *p-value* melebihi batas toleransi (>0,05) maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Pay Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Dengan

demikian hipotesis H1 “*Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” ditolak.

#### **4.4.2.4.2 Pengaruh Antara Variabel *Supervisor Support* Terhadap *Job Satisfaction***

Dari tabel 4.14 diatas diketahui bahwa *t-statistic* untuk variabel *Supervisor Support* adalah 2,610 pada tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,005 dengan nilai *original* sampel sebesar 0,196. Karena nilai *original* sampel bertanda positif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Supervisor Support* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H2 “*Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” diterima.

#### **4.4.2.4.3 Pengaruh Antara Variabel *Career Development* Terhadap *Job Satisfaction***

Dari tabel 4.14 di atas diketahui bahwa *t-statistic* untuk variabel *Career Development* adalah 1,924 pada tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,027 dengan nilai *original* sampel sebesar 0,157. Karena nilai *original* sampel bertanda positif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Career Development* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H3 “*Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” diterima.

#### **4.4.2.4.4 Pengaruh Antara Variabel *Worklife Balance* Terhadap *Job Satisfaction***

Dari tabel 4.14 di atas diketahui bahwa *t-statistic* untuk variabel *Worklife Balance* adalah 4,794 pada tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 dengan nilai *original* sampel sebesar 0,392. Karena nilai *original* sampel bertanda positif dan nilai *t-*

*statistic* >1,645 serta nilai *p-value* <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Worklife Balance* berpengaruh signifikan positif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H4 “*Worklife Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” diterima.

#### **4.4.2.4.5 Pengaruh Antara Variabel *Workload* Terhadap *Job Satisfaction***

Dari tabel 4.14 di atas diketahui bahwa *t-statistic* untuk variabel *Workload* adalah 2,464 pada tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,007 dengan nilai *original* sampel sebesar -0,138. Karena nilai *original* sampel bertanda negatif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H5 “*Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” diterima.

#### **4.5 Importance–Performance Matrix Analysis (IPMA)**

Pada penelitian menggunakan PLS-SEM juga disarankan untuk melakukan analisis yang lebih mendalam dengan tujuan memberi implikasi manajerial tentang hal-hal apa yang harus diprioritaskan dan diperhatikan oleh manajemen (Sarstedt et al., 2022; Hair et al., 2019). Langkah analisis lanjutan yang dilakukan dalam perhitungan SmartPLS ialah dengan menggunakan *Importance Performance Map Analysis* (IPMA). Metode ini merupakan perhitungan yang bisa digunakan untuk memperoleh *input* dari dua dimensi. Dilihat melalui variabel dan indikator yang penting (*importance*) dan yang sudah memiliki performa (*performance*) serta pengaruhnya terhadap variabel *dependent* atau variabel yang dipilih sebagai target konstruk dalam suatu model penelitian. Dengan dua dimensi ini dapat dibedakan mana variabel atau indikator yang dianggap penting oleh responden dan mana yang tidak penting. Dengan analisis IPMA,



manajemen dapat terhindar dari kesalahan yang hanya berdasarkan asumsi (Sarstedt et al., 2022).

Analisis IPMA dilakukan menggunakan gabungan dari analisis deskriptif (*mean performance*) dan analisis inferensial (*total effect*). Langkah yang dilakukan adalah dengan menyusun tabel *importance* dari nilai *total effect* lalu dikombinasikan dengan nilai *performance*. Dari nilai rata-rata kedua tabel tersebut dapat dibuat garis vertikal dan horizontal yang dapat membagi gambar menjadi 4 kuadran dalam suatu tampilan peta atau *mapping* (Sarstedt et al., 2022). Nilai *importance* terletak pada *axis* X di gambar IPMA berdasarkan nilai *total effects*, sedangkan nilai *performance* terletak pada *axis* Y. Melalui analisis IPMA dalam bentuk *mapping* ini dapat diketahui posisi variabel dan indikator yang telah menunjukkan kinerja baik dan perlu dipertahankan atau yang masih perlu ditingkatkan. Hasil kalkulasi IPMA dapat terbagi menjadi IPMA konstruk dan IPMA indikator yang lebih rinci, seperti uraian di bawah ini.

Tabel 4.16 Nilai *Importance* dan *Performance* Konstruk

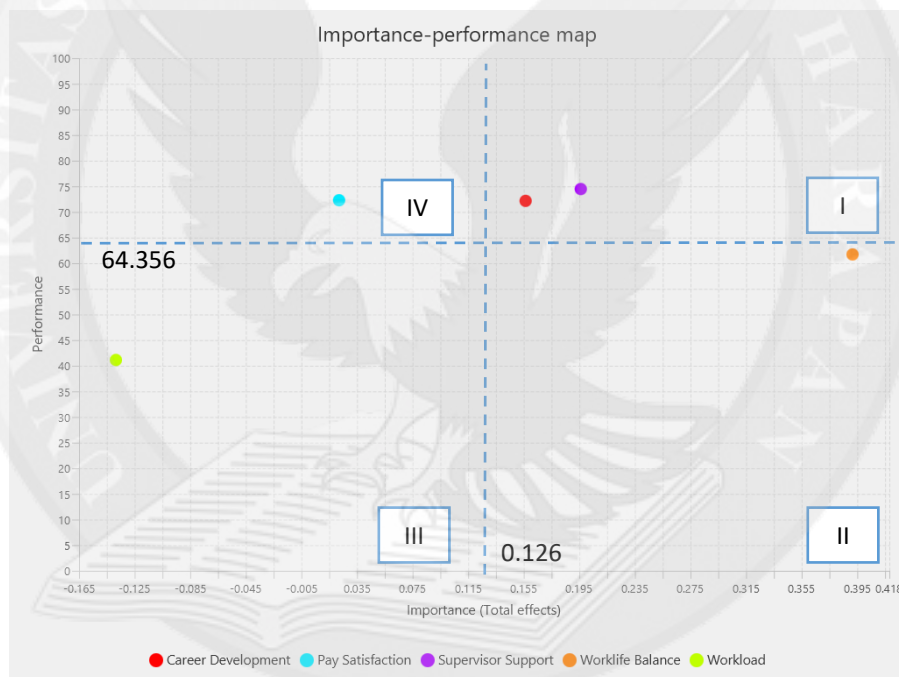
Variabel	<i>Construct Importance for Organizational Commitment</i>	<i>Construct Performances for Organizational Commitment</i>
<i>Pay Satisfaction</i>	0,022	72,288
<i>Supervisor Support</i>	0,196	74,479
<i>Career Development</i>	0,157	72,169
<i>Worklife Balance</i>	0,392	61,713
<i>Workload</i>	-0,138	41,129
<i>Mean</i>	0,126	64,356

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata (*mean*) untuk *importance* dan *performance* konstruk *Job Satisfaction*. *Mean* untuk *importance* sebesar 0,126 dan *mean* untuk *performance* adalah 64,356, nilai di bawah *mean* ini dapat dianggap rendah sedangkan di atas *mean* dianggap tinggi. Dari data tersebut dapat digambarkan 2 garis

sehingga dapat dikelompokkan 4 kuadran dalam grafik *mapping* seperti pada gambar 4.3 di bawah Melalui analisis IPMA dapat diketahui variabel apa yang telah menunjukkan kinerja baik dan perlu dipertahankan serta faktor apa yang masih perlu ditingkatkan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing kuadran: (García-Fernández et al., 2020).

- 3 kuadran I (kanan atas) = penting dan sudah *perform*
- 4 Kuadran II (kanan bawah) = penting dan belum *perform*
- 5 Kuadran III (kiri bawah) = tidak penting dan belum *perform*
- 6 Kuadran IV (kanan atas) = tidak penting tapi sudah *perform*



Gambar 4.3. Hasil IPMA Konstruk  
Sumber : *Olahan Smart PLS, 2024.*

Dari gambar 4.3 hasil *output* IPMA dapat dilihat untuk *target construct* model penelitian yaitu *Job Satisfaction*, pada kuadran I terdapat variabel *Supervisor Support* dan *Career Development*, kuadran ini menunjukkan area yang penting dan sudah *perform* atau memiliki kinerja yang baik. Variabel yang paling penting adalah

*Supervisor Support* dan kedua terpenting adalah *Career Development*, kedua variabel tersebut sudah *perform* dan harus dipertahankan. Karena itu dapat disarankan kepada manajemen PT PLN (Persero) UID Suluttenggo untuk senantiasa memperhatikan dan menjaga *Supervisor Support* dan *Career Development* agar pegawai lebih nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan *Job Satisfaction* terhadap pegawai. Pada kuadran II terdapat variabel *Worklife Balance* yang dianggap penting namun belum cukup *perform* sehingga masih dapat ditingkatkan. Kemudian pada kuadran III ditemukan posisi variabel *Workload*, hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel ini tidak dianggap penting oleh responden dan mempunyai kinerja di bawah rata-rata (*mean*).

Analisis lebih mendalam dapat dilakukan di tingkat IPMA Indikator. Pada tabel 4.16 dapat diketahui nilai rata-rata (*mean*) untuk *importance* dan *performance* konstruk *Job Satisfaction* bagi setiap indikator. *Mean* indikator untuk *importance* sebesar 0,0457 dan *mean* untuk *performance* adalah 49,642. Dari data tersebut dapat digambarkan 2 garis sehingga dalam grafik *mapping* dapat dikelompokkan 4 kuadran seperti pada gambar 4.4.

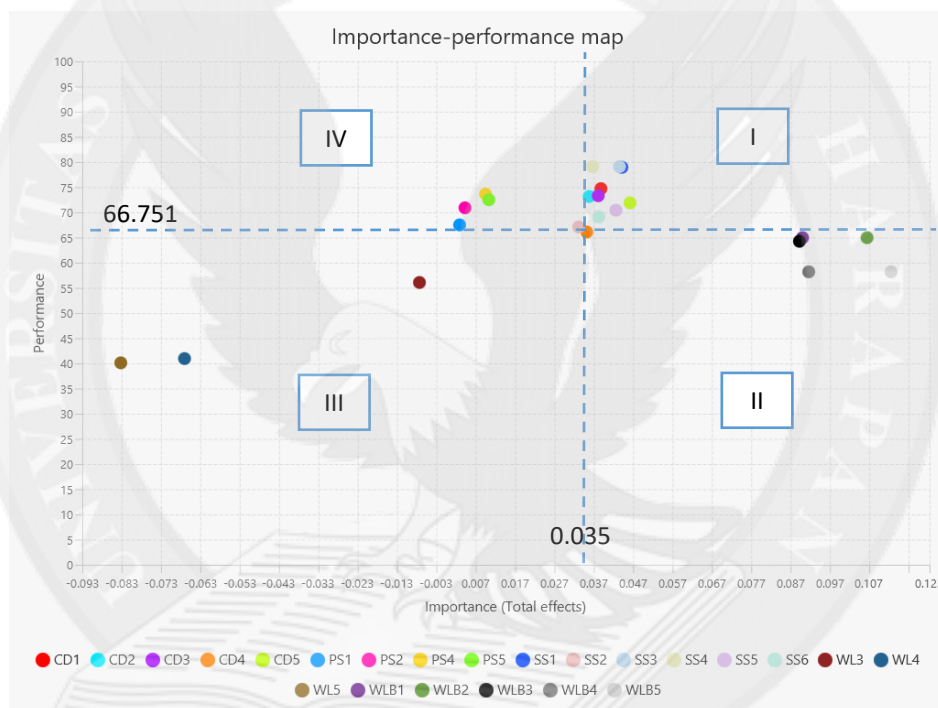
Tabel 4.17 Nilai *Importance* dan *Performance* Indikator

Variabel	Indikator	Construct Importance for Organizational Commitment	Construct Performances for Organizational Commitment
<i>Pay Satisfaction</i>	PS1	0,003	67,514
	PS2	0,005	70,904
	PS4	0,01	73,635
	PS5	0,011	72,505
	<i>Supervisor Support</i>	SS1	0,045
SS2		0,034	67,090
SS3		0,044	79,096
SS4		0,037	79,096
SS5		0,043	70,433
SS6		0,039	69,115
<i>Career Development</i>	CD1	0,039	74,718
	CD2	0,036	73,164
	CD3	0,039	73,305
	CD4	0,036	66,102
	CD5	0,047	71,893
<i>Worklife Balance</i>	WLB1	0,09	64,972
	WLB2	0,107	64,972

	WLB3	0,09	64,266
	WLB4	0,092	58,192
	WLB5	0,113	58,192
<i>Workload</i>	WL3	-0,007	56,073
	WL4	-0,067	40,96
	WL5	-0,083	40,113
	<b>Mean</b>	<b>0,035</b>	<b>66,751</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat dilihat rata-rata nilai IPMA indikator untuk *importance* sebesar 0,035 sedangkan *performance* sebesar 66,751. Berdasarkan rata-rata tersebut, dibuat 4 kuadran seperti gambar di bawah ini.



Gambar 4.4. Hasil IPMA Indikator

Sumber : Olahan Smart PLS, 2024.

Pada tingkat indikator dapat dilihat sebanyak 8 (delapan) indikator yakni SS1, SS3, SS4, SS5, SS6, CD1, CD2, CD3, dan CD5 berada di kuadran 1. Kuadran ini menunjukkan area penting dan sudah *perform* atau memiliki kinerja yang baik, dengan indikator SS3 “Atasan meyakinkan saya akan pentingnya peran dalam pekerjaan yang saya lakukan” merupakan indikator yang sudah *perform* paling baik. Perusahaan sudah

memberikan *Supervisor Support* yang baik kepada pegawainya, tetapi dapat terus dipertahankan terutama intensitas komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan lewat program *coaching*, *mentoring* dan *counseling* (CMC) untuk meningkatkan *job satisfaction* di antara pegawai.

#### **4.6 Pembahasan**

Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian pengaruh *Pay Satisfaction* (PS), *Supervisor Support* (SS), *Career Development* (CD), *Worklife Balance* (WLB), *Workload* (WL) terhadap *Job Satisfaction* (JS). Berdasarkan profil demografi responden yang berpartisipasi dalam penelitian, mayoritas pegawai PT PLN (Persero) UID Suluttenggo adalah laki-laki dengan persentase 80,3% dan sisanya 19,7% adalah perempuan. Pekerja Pegawai PLN didominasi oleh laki-laki, karena proses bisnis inti di PLN ialah penyaluran listrik ke konsumen yang diisi oleh pegawai-pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan teknik. Pegawai perempuan sebenarnya ada yang memiliki pendidikan teknik, namun jumlahnya hanya sedikit. Kebanyakan pegawai perempuan di perusahaan bertugas sebagai pegawai *back office* seperti keuangan, administrasi maupun niaga.

Berdasarkan jenjang pendidikan, responden pada penelitian ini didominasi oleh S1 (59,1%), selanjutnya D3 (15,9%), SMA/ sederajat (12%), D1 (7,2%), S2 (5,3%) dan hanya 0,5% responden berlatar pendidikan selain yang disebutkan sebelumnya. Jenjang pendidikan level sarjana sangat mendominasi karena rekrutmen yang dilakukan perusahaan pada jenjang ini dipersiapkan untuk menjadi seorang *leader* di masa depan. Pegawai dengan latar pendidikan SMA/ sederajat yang direkrut sebagai tenaga pelaksana operator di bidang pembangkitan, transmisi maupun distribusi. Ada pula pegawai dengan latar pendidikan level S2 yang diberikan beasiswa khusus oleh perusahaan, maupun yang ditempuh secara mandiri oleh pegawai itu sendiri.

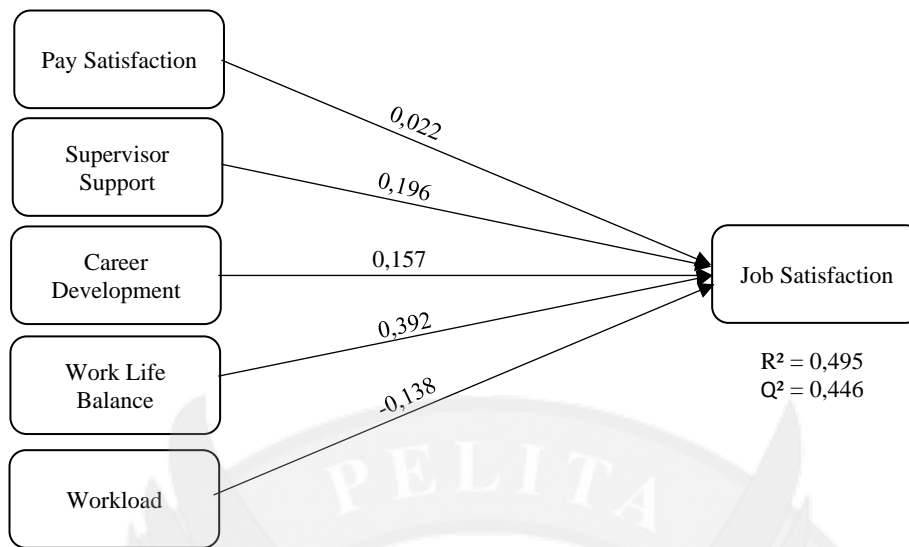
Para responden tersebut bertugas di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo tersebar di 3 (tiga) provinsi yaitu provinsi Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo. Mereka memiliki jenjang jabatan beragam mulai dari Fungsional (34,3%), Supervisor Dasar (35,7%), Supervisor Atas (24,6%), dan Manajemen Dasar (4,8%). Meskipun tersebar di seluruh unit kerja PLN Suluttenggo mulai dari unit induk, unit pelaksana dan sub unit pelaksana, terlihat sebanyak 32,2% responden berasal dari luar daerah dan 67,8% merupakan pegawai yang memiliki *home base* di wilayah kerja PLN Suluttenggo. Hal ini menerangkan bahwa perusahaan memiliki keberagaman dalam latar belakang budaya, bahasa, bahkan karakter yang menandakan beberapa nilai-nilai positif dalam perusahaan seperti kesetaraan peluang karir, lingkungan kerja yang dinamis, dan proses adaptasi perbedaan budaya yang baik.

Hasil pengolahan data dari model penelitian ini pada variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai  $R^2$  yang tergolong lemah (0,495) dan nilai  $Q^2$  yang memiliki kemampuan prediksi medium (0,446). Nilai  $R^2$  dan  $Q^2$  sudah memenuhi persyaratan dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya mengenai *Job Satisfaction* di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Nilai  $R^2$  yang tergolong lemah pada variabel *Job Satisfaction* memiliki arti bahwa presentase besarnya *Job Satisfaction* dapat dijelaskan oleh *Pay Satisfaction*, *Supervisor Support*, *Career Development*, *Worklife Balance* dan *Workload* yaitu sebesar 49,5% (*weak explanatory power*) dan untuk 50,5% selisihnya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada di penelitian tersebut. Hal tersebut didukung dengan hasil  $Q^2$  dari variabel *Job Satisfaction* yang mempunyai kemampuan prediksi relevansi tergolong sedang (*medium predictive relevancy*). Dengan demikian model dianggap telah mempunyai kemampuan prediktif yang memadai.

Hasil analisis model penelitian dengan SmartPLS menghasilkan suatu model empiris seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.5 Model Penelitian



Sesuai dengan studi sebelumnya, variabel *Supervisor Support*, *Career Development*, *Worklife Balance*, dan *Workload* terbukti signifikan dapat mempengaruhi *Job Satisfaction*. Namun untuk variabel *Pay Satisfaction* didapati tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* seperti penjabaran berikut ini.

#### 4.6.1 Kaitan *Pay Satisfaction* dengan *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa variabel *Pay Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H1 “*Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” ditolak. *Pay Satisfaction* mengacu pada unsur-unsur dalam gaji yang diterima pegawai dari perusahaan setiap bulan yang merupakan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan selang satu bulan. *Pay satisfaction* merupakan faktor penting karena kompensasi merupakan salah satu alasan yang memotivasi pegawai untuk bekerja pada suatu organisasi (Wardhana & Puspita Sari, 2023).

*Job satisfaction* merupakan hal yang diinginkan setiap pegawai yang bekerja dalam satu Perusahaan. Kedua hal ini saling berkaitan yakni, *Pay Satisfaction* dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* dari seorang pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Frye et al., (2020). Dalam penelitian itu didapati bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja di generasi Y pada industri perhotelan di California, Amerika. Pegawai dengan Tingkat gaji yang tinggi cenderung merasa lebih puas dalam bekerja. Penelitian tersebut diperkuat dengan pernyataan Stringer et al., (2011) yang menyebutkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja.

Namun hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa *Pay Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Terlihat dari hasil uji *inner model* untuk menganalisis tingkat signifikansi dan koefisien, di mana nilai *original* sampel memiliki nilai positif dan nilai *t-statistic*  $>1,645$  serta nilai *p-value* melebihi batas toleransi ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Pay Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh González et al., (2021) yang mendapati bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja dari pekerja industri manufaktur di negara Spanyol.

Dari data statistik deskriptif pada variabel *Pay Satisfaction*, rata-rata responden memiliki kecenderungan untuk menjawab setuju dengan pernyataan terkait kepuasan gaji yang mereka terima. Pada variabel ini terdapat indikator dengan jawaban pernyataan yang di-*reversed* yaitu PS1 dan PS2 untuk menghindari kecenderungan responden menjawab hanya pada satu skala tanpa membaca pernyataan (Sekaran & Bougie, 2020). Indikator PS4 menunjukkan nilai *mean* yang paling tinggi (4,209), yakni pernyataan “Dibanding perusahaan lain, saya puas dengan upah yang saya terima

di perusahaan ini”. Indikator pada variabel ini yang memiliki nilai *mean* paling rendah adalah PS1 (3,701) yaitu pernyataan “Saya merasa upaya yang saya lakukan tidak sebanding dengan upah yang diberikan oleh perusahaan”. Nilai statistik tersebut hampir tergolong rendah dan cenderung mengarah ke netral.

Nilai yang cenderung mengarah ke netral tersebut kemungkinan memiliki korelasi dengan beban kerja yang tinggi yang dirasakan oleh pegawai. Melihat dari level jabatan para responden, penelitian ini didominasi oleh responden yang memegang jabatan struktural yakni sebanyak 65,8%. Diketahui bahwa para struktural di perusahaan memiliki peran penting serta tuntutan tanggungjawab jabatan yang tinggi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Tentunya tanggung jawab tersebut memiliki hubungan yang erat dengan beban kerja, yang diharapkan bisa sebanding dengan kompensasi pendapatan yang diterima. Sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pegawai struktural di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo mengatakan bahwa, upah yang diperoleh jika dibandingkan dengan upah pegawai fungsional lain yang memiliki level *grade* yang sama, tidak memiliki perbedaan yang begitu signifikan meskipun tanggung jawab yang diemban jelas lebih besar. Ketidakpuasan ini mungkin tidak cukup kuat untuk memengaruhi keseluruhan tingkat kepuasan kerja seseorang. Dengan melihat pada variabel *Job Satisfaction*, indikator yang memiliki nilai *mean* paling rendah adalah JS3 (3,740) yaitu “Pekerjaan yang saya lakukan sekarang sesuai dengan *Passion* saya” Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani belum sesuai dengan minat atau gairah pribadi mereka. Ketidakesesuaian tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Temuan tersebut memberikan implikasi bagi perusahaan agar dapat mengkaji kembali unsur-unsur dari upah kerja yang diterima oleh pegawai, khususnya upah yang berkaitan dengan tanggung jawab jabatan oleh pegawai dengan level jabatan struktural.

Serta penugasan terhadap pegawai sebaiknya dapat sesuai dengan minat dari pegawai itu sendiri. Karena meningkatkan kepuasan terhadap gaji/pendapatan serta penugasan yang sesuai minat pegawai akan berdampak pula terhadap tingkat kepuasan kerja.

#### **4.6.2 Kaitan *Supervisor Support* dengan *Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa variabel *Supervisor Support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H2 “*Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” didukung. *Supervisor Support* mengacu pada dukungan atasan kepada karyawan berupa emosional, informasi, dan sumber daya selama melaksanakan pekerjaan mereka. Atasan yang suportif memainkan peran penting dalam memberikan umpan balik, pendampingan, dan peluang pengembangan karier yang meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan (Allen et al., 2015).

*Supervisor Support* merupakan dukungan moral yang diinginkan oleh setiap pegawai yang bekerja dalam satu Perusahaan. *Supervisor Support* dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* dari seorang pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gonzales, et al., (2021). Dalam penelitian itu didapati bahwa adanya hubungan yang kuat antara dukungan atasan terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan pada industri manufaktur di negara Spanyol. Pegawai yang merasa didukung oleh atasan cenderung merasa lebih puas dalam bekerja. Penelitian tersebut diperkuat dengan pernyataan Lee & Kim (2021) yang menyebutkan bahwa ada berpengaruh signifikan antara dukungan atasan dan kepuasan kerja.

Namun hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Terlihat dari hasil uji *inner model* untuk menganalisis

tingkat signifikansi dan koefisien, di mana nilai *original* sampel memiliki nilai positif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* di bawah batas toleransi (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Supervisor Support* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh González et al., (2021) yang mendapati bahwa ada korelasi yang signifikan antara dukungan atasan dan kepuasan kerja dari pekerja industri manufaktur di negara Spanyol.

Dari data statistik deskriptif pada variabel *Supervisor Support*, rata-rata responden memiliki kecenderungan untuk menjawab setuju dengan pernyataan terkait dengan dukungan yang mereka terima dari atasan. Indikator SS3 dan SS4 menunjukkan nilai *mean* yang paling tinggi (4,164), yakni “Atasan meyakinkan saya akan pentingnya peran dalam pekerjaan yang saya lakukan (SS3)” dan “Atasan bersedia mengajari ketika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan (SS4)”. Indikator pada variabel ini yang memiliki nilai *mean* paling rendah adalah SS2 (3,684) yaitu pernyataan para responden yang menyatakan “atasan tidak sungkan membantu ketika keluarga saya dalam keadaan kesulitan”.

Melihat angka demografi responden pada penelitian ini yang mayoritas merupakan generasi X dan generasi Y, yang menjelaskan bahwa antara atasan serta bawahan merupakan pegawai yang memiliki karakteristik sama antara satu dengan yang lain, sehingga lebih mengerti serta peduli antara satu dengan yang lain. Temuan tersebut memberikan implikasi bagi perusahaan agar dapat meningkatkan program-program khusus seperti pengembangan kompetensi pegawai, CMC, maupun *wellbeing*, agar dapat meningkatkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antar sesama pegawai. Karena hubungan kerja yang baik seperti dukungan atasan terhadap karyawan mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai.



#### 4.6.3 Kaitan *Career Development* dengan *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa variabel *Career Development* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H3 “*Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” didukung. *Career Development* mengacu pada peningkatan keterampilan karyawan dalam persiapan jenjang peralihan menuju tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi dan lebih profesional. Pengembangan karir merupakan faktor penting untuk mempertahankan motivasi dan kepuasan karyawan (Febrianti et.al. 2020).

Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Terlihat dari hasil uji *inner model* untuk menganalisis tingkat signifikansi dan koefisien, di mana nilai *original* sampel memiliki nilai positif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* di bawah batas toleransi (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gonzales et. al., (2021) yang menyebutkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara dukungan atasan dan kepuasan kerja dari pekerja industri manufaktur di negara Spanyol.

Dari data statistik deskriptif pada variabel *Career Development*, rata-rata responden memiliki kecenderungan untuk menjawab setuju dengan pernyataan terkait pengembangan karir mereka di perusahaan. Pada variabel ini terdapat indikator dengan pernyataan yang di-reversed yaitu CD4 untuk menghindari kecenderungan responden menjawab hanya pada satu skala tanpa membaca pernyataan (Sekaran & Bougie, 2020). Indikator CD1 menunjukkan nilai *mean* yang paling tinggi (3,989), yakni “perusahaan memberi peluang kepada karyawan untuk pengembangan diri melalui pelatihan”. Indikator pada variabel ini yang memiliki nilai *mean* paling rendah adalah CD4 (3,644)



yaitu pernyataan “karier saya di perusahaan ini tampaknya tidak menjanjikan”. Nilai statistik tersebut hampir tergolong rendah dan cenderung mengarah ke netral.

Melihat angka demografi responden pada penelitian ini, sebanyak 65,8% merupakan pejabat struktural yang merasakan langsung metode serta hasil dari pengembangan karir yang ada di perusahaan, sehingga ikut menguatkan hasil penelitian tersebut. Temuan tersebut memberikan implikasi bagi perusahaan agar dapat terus meningkatkan program-program khusus pengembangan karir pegawai lewat pelaksanaan diklat kompetensi & pelatihan, beasiswa pendidikan, pelaksanaan *assesment*, serta pemetaan terhadap minat profesi.

#### **4.6.4 Kaitan *Worklife Balance* dengan *Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa variabel *Worklife Balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis H4 “*Worklife Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” didukung. Dari hasil penelitian ini, terlihat dari hasil uji *inner model* untuk menganalisis tingkat signifikansi dan koefisien, di mana nilai *original* sampel memiliki nilai positif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* melebihi batas toleransi (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Worklife Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh González et al., (2021) yang menyebutkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan terhadap kepuasan kerja dari pekerja industri manufaktur di negara Spanyol.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi sangat penting dalam dunia kerja belakangan ini, terutama pasca pandemi Covid-19. Fenomena ini dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan budaya kerja, serta peningkatan kepedulian akan kesehatan mental dan fisik pegawai. Menurut Choi et al., (2017)

menyebutkan bahwa generasi Y dan generasi Z cenderung lebih mencari fleksibilitas dalam melaksanakan pekerjaan mereka dengan cara mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Jika melihat data demografi dari responden penelitian ini, sebanyak 79,8% merupakan generasi Y & Z, hal ini ikut menguatkan isi dari pernyataan tersebut.

Dari data statistik deskriptif pada variabel *Worklife Balance*, rata-rata responden memiliki kecenderungan untuk menjawab setuju dengan pernyataan terkait pengembangan karir mereka di perusahaan. Dapat dikatakan bahwa pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo sudah dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga mereka. Perusahaan dapat memberikan kebijakan *work from home* terhadap pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dari mana saja. *Worklife Balance* di perusahaan sudah cukup baik diterapkan, namun masih perlu ditingkatkan lagi. Hal ini terlihat dari hasil analisis IPMA konstruk untuk variabel ini yang masih berada di kuadran II yang berarti penting namun belum *perform*.

Dari hasil tersebut dapat memberikan implikasi manajerial bagi pihak manajemen perusahaan untuk terus dapat memberikan kemudahan bagi pegawai lewat fleksibilitas waktu kerja dalam melaksanakan tugasnya. Diharapkan pihak manajemen agar tetap memperhatikan keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi pegawai yang kiranya akan berdampak terhadap kepuasan kerja dari pegawai.

#### **4.6.5 Kaitan *Workload* dengan *Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa variabel *Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesa H5 “*Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo” diterima. *Workload* mengacu pada jumlah pekerjaan dan tanggung jawab

tambahan yang wajib diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu (Janib et al., 2021). Menurut Yuliansyah (2016), beban kerja yang seimbang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat di mana karyawan dapat melakukan pekerjaan terbaik mereka tanpa merasa terbebani. Sebaliknya, beban kerja yang tidak seimbang dipandang akan berdampak pada kinerja dan produktivitas karyawan.

Dari hasil penelitian ini, terlihat dari hasil uji *inner model* untuk menganalisis tingkat signifikansi dan koefisien, di mana nilai *original* sampel memiliki nilai negatif dan nilai *t-statistic* >1,645 serta nilai *p-value* melebihi batas toleransi (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim et al., (2023) yang mendapati bahwa ada hubungan negatif yang terjadi antara kepuasan kerja dan beban kerja. Dari data statistik deskriptif pada variabel *Workload*, rata-rata responden memiliki kecenderungan untuk menjawab netral dengan pernyataan terkait beban kerja yang ada di perusahaan. Indikator WL3 menunjukkan nilai *mean* yang paling tinggi (3,243), yakni pernyataan “Saya harus membawa pulang pekerjaan ke rumah setiap Sore atau akhir pekan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan saya”. Indikator pada variabel ini yang memiliki nilai *mean* paling rendah adalah WL5 (2,605) yaitu pernyataan “Saya merasa beban kerja yang berat ini tidak akan membaik di masa depan”.

Melihat data demografi responden khususnya level jabatan, didominasi oleh responden dengan jabatan struktural yakni sebanyak 65,8%, yang di mana diketahui para pejabat ini memiliki beban kerja yang paling besar karena peran mereka yang sangat penting di perusahaan. Tentunya tanggung jawab dan beban kerja yang mereka

rasakan juga tergolong besar. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas kerja bahkan tingkat stres dari setiap pegawai.

Temuan tersebut memberikan implikasi bagi perusahaan agar dapat mengkaji kembali beban kerja yang diberikan kepada pegawai, maupun jumlah tenaga kerja maupun struktur organisasi yang ada sekarang. Apakah hal tersebut masih memiliki *GAP* sehingga pegawai merasakan beban kerja yang cukup tinggi di perusahaan. Karena tekanan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang kurang produktif dan tingkat kepuasan kerja pegawai.

