

TESIS

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
DENGAN *DIGITAL DEXTERITY* SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA SMK KETINTANG SURABAYA**



Diajukan Oleh :

YAHYA KURNIA HANJAYA
NIM : 1262400016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN
DIGITAL DEXTERITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DAN PERCEIVED ORGANISASIONAL SUPPORT
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA SMK KETINTANG SURABAYA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

YAHYA KURNIA HANJAYA

NIM : 1262400016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN
DIGITAL DEXTERITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DAN PERCEIVED ORGANISASIONAL SUPPORT
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA SMK KETINTANG SURABAYA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

YAHYA KURNIA HANJAYA

NIM : 1262400016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS
PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
DENGAN *DIGITAL DEXTERITY* SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA SMK KETINTANG SURABAYA

Diajukan Oleh :
YAHYA KURNIA HANJAYA
NIM : 1262400016

Disetujui untuk diuji:
Surabaya, 20 Desember 2025

Pembimbing I : Prof. Dr. Ida Aju Brahma Ratih, M.M

Pembimbing II : Dr. Abdul Halik, M.M

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025

TESIS

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN *DIGITAL
DEXTERITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA SMK KETINTANG SURABAYA**

Diajukan Oleh :

YAHYA KURNIA HANJAYA

NIM : 1262400016

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan lulus pada ujian thesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 20 Desember 2025

Tim Penguji

Tanda Tangan

Ketua : Prof. Dr. Ida Aju Brahma Ratih, M.M



Anggota : Dr. Sumiati, MM



Anggota : Dr. Riyadi Nugroho, MM



Dekan



Prof. Dr. H. Tri Ratnawati, MS., Ak., CA., CPA
NPP. 20220.85.0043

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan YME yang telah senantiasa melimpahkan rahmat, nikmat, karunia, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Digital Dexterity Sebagai Variabel Mediasi dan Perceived Organisational Support Sebagai Variabel Moderasi Pada SMK Ketintang Surabaya”. Tesis ini diselesaikan demi menyelesaikan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada jurusan Magister Manajemen konsentrasi manajemen sumber daya manusia di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Dalam penyusunan dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Ida Aju Brahma Ratih, M.M., selaku Dosen Pembimbing I, atas segala bimbingan, arahan, nasihat, serta perhatian yang diberikan dengan penuh kesabaran dan ketulusan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Dr. Abdul Halik, MM., selaku Dosen Pembimbing II, atas waktu, perhatian, serta bimbingan yang sangat berharga dalam membantu penulis selama proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI., selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan di lingkungan universitas.
4. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati., Ak.,MS., CA., CPA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas dukungan dan motivasi yang diberikan selama proses perkuliahan dan penelitian.
5. Prof. Dr. Siti Mujanah, MBA., Ph.D., selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas arahan dan dukungan bagi kelancaran penyusunan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas segala ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman yang telah diberikan selama masa studi.
7. Istri dan Kedua orang tua serta seluruh anggota keluarga tercinta, atas doa, kasih sayang, dukungan, serta semangat yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
8. Rekan-rekan seperjuangan selama perkuliahan di Magister Manajemen Angkatan 2024, khususnya pada konsentrasi Manajemen MSDM, atas suka duka, perjuangan kebersamaan,

kerja sama, dan semangat saling mendukung selama menempuh pendidikan di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

9. Seluruh pihak lain yang telah membantu selama proses penelitian dan penyusunan tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis sampaikan rasa terima kasih.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik, saran, dan masukan yang konstruktif dari para pembaca guna penyempurnaan di masa mendatang. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi referensi yang berguna bagi penelitian selanjutnya.

Surabaya, 20 Desember 2025



Yahya Kurnia Hanjaya

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yahya Kurnia Hanjaya

NIM : 1262400016

Alamat : Jl. Karah II No. 35, Jambangan, Surabaya

menyatakan bahwa “Tesis” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan MM-UNTAG Surabaya dengan judul:

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN *DIGITAL DEXTERITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA SMK KETINTANG SURABAYA

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “Duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggungjawab Pembimbing dan atau Pengelola Fakultas tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi, sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun.

Surabaya, 20 Desember 2025

Hormat saya,



Yahya Kurnia Hanjaya



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN
Jl. SEMOLOWARU 45 SURABAYA
TELP. 031 593 1800 (Ext 311)
e-mail : perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas Akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yahya Kurnia Hanjaya
NBI/NPM : 1262400016
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi: Magister Manajemen
Jenis Karya : ~~Skripsi/ Tesis/ Disertasi/ Laporan Penelitian/Praktek*~~

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right) atas karya saya yang berjudul:

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN *DIGITAL DEXTERITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA SMK KETINTANG SURABAYA

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty - Free Right)** ini Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihmediakan, atau memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum sebagai pencipta.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada tanggal : 20 Desember 2025

Yang Menyatakan,



Yahya Kurnia Hanjaya

ABSTRACT

This study aims to investigate the determinants of teacher performance in the vocational education sector, focusing on job characteristics and work motivation as the main antecedents. This study also examines the mediating role of digital dexterity and the moderating effect of Perceived Organizational Support (POS). An explanatory quantitative approach was adopted using Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The research population and sample were all teaching staff at SMK Ketintang Surabaya, totaling 91 people (a saturated sample). Data was collected through questionnaires and processed using SmartPLS 3.0. The findings indicate that job characteristics and work motivation have a significant effect on digital dexterity and teacher performance. Digital dexterity was proven to mediate this influence. Specifically, Perceived Organizational Support (POS) was also shown to significantly moderate the relationship between digital dexterity and teacher performance. These results provide a theoretical contribution, showing that job design and organizational support influence performance in the era of digital transformation. A practical implication that can be applied is the importance of schools providing tangible support and autonomous job design to maximize teachers' digital competencies.

Keywords: Job Characteristics, Work Motivation, Digital Dexterity, Perceived Organizational Support, Teacher Performance

RINGKASAN

Kinerja guru di era digital menjadi aspek fundamental dalam keberhasilan institusi pendidikan, di mana transformasi digital menuntut adanya adaptabilitas yang tinggi dari tenaga pengajar. Di Indonesia, meskipun indeks transformasi digital nasional menunjukkan tren positif, pemanfaatannya yang produktif masih perlu ditingkatkan, terutama dalam sektor pendidikan seperti yang dialami oleh SMK Ketintang Surabaya. Tantangan utama yang dihadapi adalah memastikan guru tidak hanya memiliki literasi digital dasar, tetapi juga mencapai tingkat digital dexterity (ketangkasan digital) yang mencakup kemampuan kognitif, inovasi pribadi, dan efikasi diri teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model komprehensif yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, dengan digital dexterity sebagai variabel mediasi dan Perceived Organizational Support (POS) sebagai variabel moderasi, guna memberikan rekomendasi konkret bagi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan yang kompetitif.

Landasan teori penelitian ini berpijak pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan fokus spesifik pada Job Characteristics Model yang menekankan pentingnya desain pekerjaan (variasi keterampilan, otonomi, umpan balik) dalam menstimulasi hasil kerja. Selain itu, Self-Determination Theory digunakan untuk menjelaskan peran motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) dalam mendorong perilaku adaptif. Digital dexterity didefinisikan sebagai kemampuan dan keinginan individu untuk memanfaatkan teknologi guna mencapai hasil bisnis yang lebih baik. Sementara itu, Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai kepedulian dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka, yang diyakini dapat memperkuat hubungan antara kompetensi individu dan kinerja aktual.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi, di mana beberapa studi menemukan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja namun belum mengintegrasikan aspek digital secara mendalam. Kesenjangan riset teridentifikasi pada belum adanya model yang menggabungkan karakteristik pekerjaan, motivasi, digital dexterity, dan POS secara simultan dalam konteks pendidikan vokasi. Berdasarkan kerangka tersebut, dirumuskan enam hipotesis utama, yaitu (H1) karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap digital dexterity; (H2) motivasi kerja berpengaruh terhadap digital dexterity; (H3) karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja guru; (H4) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru; (H5) digital dexterity berpengaruh terhadap kinerja guru; dan (H6) POS memoderasi pengaruh digital dexterity terhadap kinerja guru.

Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik analisis Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Subjek penelitian adalah seluruh tenaga pengajar di SMK Ketintang Surabaya yang berjumlah 91 orang, yang diambil menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus karena populasi yang relatif kecil. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu outer model untuk menguji validitas (konvergen dan diskriminan) serta reliabilitas (Alpha Cronbach dan Composite Reliability), dan inner model untuk menilai koefisien

determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), ukuran efek (f^2), serta uji signifikansi jalur melalui prosedur bootstrapping.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan terbukti signifikan. Karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap digital dexterity, yang mengindikasikan bahwa desain pekerjaan yang memberikan otonomi serta dorongan motivasi internal sangat krusial dalam membangun ketangkasan digital guru. Selain itu, karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, dan digital dexterity secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan penting lainnya adalah peran moderasi POS yang signifikan, di mana dukungan organisasi terbukti memperkuat pengaruh digital dexterity terhadap kinerja guru. Nilai R^2 untuk kinerja guru sebesar 0,762 menunjukkan bahwa model ini memiliki akurasi prediktif yang substansial dalam menjelaskan variabilitas kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru di era digital tidak bisa hanya mengandalkan kemampuan teknis semata, melainkan memerlukan ekosistem yang mendukung. Desain pekerjaan yang menantang dan bermakna, dikombinasikan dengan motivasi yang kuat, menjadi fondasi bagi terbentuknya digital dexterity. Lebih lanjut, digital dexterity terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengajaran secara signifikan, terutama ketika sekolah memberikan dukungan nyata (POS) yang menciptakan rasa aman dan percaya diri bagi guru untuk berinovasi. Implikasi praktis bagi manajemen sekolah mencakup perlunya merancang ulang pekerjaan agar lebih otonom, menyediakan forum berbagi praktik digital, serta memberikan apresiasi dan dukungan teknis yang memadai guna memacu kinerja yang optimal.

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER DEPAN	i
COVER DALAM	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iv
PRAKATA	v
SURAT PERNYATAAN	vii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	viii
ABSTRAK	ix
RINGKASAN	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
DAFTAR SINGKATAN	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB 2 TELAAH PUSTAKA	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Grand Theory	14
2.1.2. Tujuan MSDM	14
2.1.3. Fungsi MSDM	16
2.1.4. Kinerja Guru	17
2.1.5. Karakteristik Pekerjaan	19
2.1.6. Motivasi Kerja	22
2.1.7. Digital Dexterity	25

	2.1.8. Perceived Organizational Support (POS)	28
	2.2. Penelitian Terdahulu	31
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN ..	64
	3.1. Kerangka Konseptual	64
	3.2. Hipotesis Penelitian	64
	3.2.1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Digital Dexterity	64
	3.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Digital Dexterity	66
	3.2.3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Guru	69
	3.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	71
	3.2.5. Pengaruh Digital Dexterity Terhadap Kinerja Guru	73
	3.2.6. Pengaruh Moderasi Perceived Organizational Support Atas Digital Dexterity Terhadap Kinerja Guru	75
BAB 4	METODE PENELITIAN	78
	4.1. Rancangan Penelitian	78
	4.1.1. Pendekatan Penelitian	78
	4.1.2. Jenis Penelitian	78
	4.1.3. Langkah-Langkah Penelitian	79
	4.2. Subyek Penelitian	82
	4.2.1. Populasi	82
	4.2.2. Sampel	82
	4.3. Variabel Penelitian	83
	4.3.1. Definisi Variabel	83
	4.3.2. Definisi Operasional	84
	4.4. Teknik Pengukuran	89
	4.5. Sumber Data	90
	4.6. Teknik Pengumpulan Data	90

	4.7. Teknik Analisis Data	91
	4.7.1. Analisis Deskriptif	92
	4.7.2. Analisis Partial Least Square	92
	4.7.3. Uji Hipotesis	95
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	97
	5.1. Data Penelitian	97
	5.1.1. Deskripsi Responden	97
	5.1.2. Statistik Deskriptif	99
	5.2. Analisis dan Hasil Penelitian	103
	5.2.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	103
	5.2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)	113
	5.3. Pembahasan	119
	5.3.1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Digital Dexterity	119
	5.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Digital Dexterity	121
	5.3.3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Guru	123
	5.3.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	126
	5.3.5. Pengaruh Digital Dexterity Terhadap Kinerja Guru	128
	5.3.6. Pengaruh Moderasi POS Atas Digital Dexterity Terhadap Kinerja Guru	130
	5.4. Implikasi Hasil Penelitian	132
BAB 6	PENUTUP	136
	6.1. Simpulan	136
	6.2. Saran	138

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1	Karakteristik Responden 97
Tabel 5.2	Deskripsi Variabel Karakteristik Pekerjaan (KP) 99
Tabel 5.3	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (MK) 100
Tabel 5.4	Deskripsi Variabel Digital Dexterity (DD) 101
Tabel 5.5	Deskripsi Variabel Perceived Organizational Support (POS) 102
Tabel 5.6	Deskripsi Variabel Kinerja Guru (KG) 103
Tabel 5.7	Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loading) 106
Tabel 5.8	Fornell-Larcker Criterion 108
Tabel 5.9	Uji Crossloading 109
Tabel 5.10	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) 111
Tabel 5.11	Hasil Analisis Composite Reliability dan Cronbach Alpha 112
Tabel 5.12	Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur (Path) Model Struktural 114
Tabel 5.13	Nilai Koefisien Determinasi atau R Square (R^2) dan Stone-Geisser (Q^2) 116
Tabel 5.14	Hasil Analisis f^2 Effect Size 118

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Tren Perkembangan Indeks Transformasi Digital Nasional	5
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	64
Gambar 5.1 Hasil Analisis Outer Model	104
Gambar 5.2 Hasil Analisis Inner Model	114

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Variabel Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Analisis PLS

DAFTAR SINGKATAN

KP	: Karakteristik Pekerjaan
MK	: Motivasi Kerja
DD	: Digital Dexterity
POS	: <i>Perceived Organizational Support</i>
KG	: Kinerja Guru