

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR SIPIL NEGARA  
DI KABUPATEN SEMARANG**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Ine Nurinsani**

**NIM. 20402000061**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2023**

# TESIS

## MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN SEMARANG



Disusun Oleh :

Ine Nurinsani

NIM. 20402000061

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 13 Januari 2023

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Wuryanti', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Hj. Wuryanti, M.M

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR SIPIL NEGARA  
DI KABUPATEN SEMARANG**

**Disusun Oleh :**

**Ine Nurinsani**

**NIM. 20402000061**

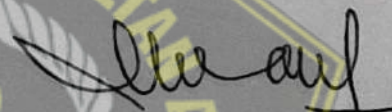
**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



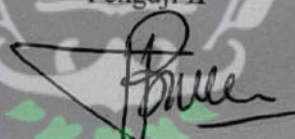
**Prof. Dr. Hj. Wuryanti, M.M**

**Penguji I**



**Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si**

**Penguji II**

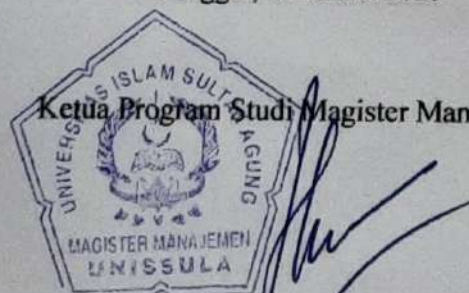


**Dr. Budhi Cahyono, S.E., M. Si**

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Tanggal, 08 Maret 2023**

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si**



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ine Nurinsani  
NIM : 20402000061  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**“MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR SIPIL NEGARA  
DI KABUPATEN SEMARANG”**

Dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non- Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 08 Maret 2023

Yang menyatakan,



Ine Nurinsani

## ABSTRAK

Segala aspek dalam kehidupan tidak dapat dipisahkan dari organisasi karena manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung hidup bermasyarakat. Kegiatan pada sebuah organisasi dapat berjalan apabila seluruh komponen sumber daya dapat bekerja dengan baik. Perkembangan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh SDM yang dewasa ini tidak hanya dijadikan sebagai sumber daya saja namun juga sebagai asset dengan syarat memiliki kinerja yang baik sehingga menghasilkan pegawai terampil dan profesional guna menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kondisi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia khususnya pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Semarang dapat dikatakan masih kurang optimal dan perlu adanya pengembangan. Hal ini dikarenakan diketahui bahwa jumlah ASN yang mengalami promosi paling tinggi terdapat pada tahun 2019, yaitu sebanyak 158 orang. Kemudian, promosi paling rendah terjadi pada tahun 2018, yaitu sebanyak 25 orang. Selain mengenai promosi, penurunan Kinerja SDM di Kabupaten Semarang disebabkan oleh rendahnya peran *supervisory support* dalam memberikan peran sebagai pengawas. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa masih terdapat beberapa jabatan yang belum terisi sesuai dengan formasi. Jumlah jabatan yang terisi paling banyak terjadi pada tahun 2019, yaitu sebanyak 727 jabatan. Sedangkan, paling rendah terjadi pada tahun 2020, yaitu sebanyak 616 formasi. Pada hal ini, *supervisory support* sebagai pengawas yaitu perlakuan dan tanggung jawab atas karir pegawai. Sehingga bertugas untuk mempertimbangkan tindakan yang harus diambil dalam pengembangan pegawai. Namun faktanya, pengawas sendiri belum memiliki pemahaman dasar tentang konsep pembangunan sebelum mereka dapat memfasilitasi pegawai mereka.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penyebaran kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sekunder, untuk sampel data pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, maka responden dalam penelitian ini adalah ASN Pemerintah Kabupaten Semarang alat analisis yang digunakan yaitu dengan analisis deskriptif variabel, uji PLS, analisa model pengukuran (*outer model*), analisa model struktural (*inner model*) dan uji hipotesis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan *supervisory support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM ASN di Pemerintah Kabupaten Semarang, pengembangan karir dan *supervisory support* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memediasi antara variabel pengembangan karir dan *supervisory support*.

**Kata kunci :** Pengembangan karir, *supervisory support*, motivasi kerja, Kinerja SDM.



## **ABSTRACT**

*All aspects of life cannot be separated from the organization because humans are social beings who tend to live in society. Activities in an organization can run if all components of the resources can work well. The development of a company is influenced by HR, which today is not only used as a resource but also as an asset on the condition that it has good performance, so as to produce skilled and professional employees to support the company in achieving its goals. The condition of improving the performance of human resources, especially in the Civil Servant (ASN) in Semarang Regency, can still be said to be not optimal and needs development. This is because it is known that the number of ASN who experienced the highest promotion was in 2019, namely 158 people. Then, the lowest promotion occurred in 2018, namely 25 people. Apart from promotion, the decline in ASN performance in Semarang Regency was caused by the low role of supervisory support in providing supervisory roles. In this case, it can be seen that there are still several positions that have not been filled in accordance with the formation. The highest number of positions filled occurred in 2019, namely 727 positions. Meanwhile, the lowest occurred in 2020, namely 616 formations. In this case, supervisory support as a supervisor is the treatment and responsibility for employee careers. So the task is to consider the actions that must be taken in employee development. But in fact, supervisors themselves do not have a basic understanding of development concepts before they can facilitate their employees.*

*The data collection method used in this study was using questionnaires. The data used in this study was secondary. For the sample data in this study using purposive sampling, the respondents in this study were ASN Semarang Regency Government. The analytical tools used were descriptive variable analysis, PLS test, outer model analysis, structural model analysis (inner model) and hypothesis testing.*

*The results of this study indicate that career development and supervisory support have a significant positive effect on the performance of ASN human resources in the Semarang Regency Government. Career development and supervisory support have a significant positive effect on work motivation. Work motivation mediates between career development and supervisory support variables.*

**Keywords:** *Career development, supervisory support, work motivation, HR performance.*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul

### **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN SEMARANG”**

Penulisan tesis ini digunakan untuk memenuhi syarat kelulusan program S2 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Wuryanti, M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing, memotivasi penulis dari awal hingga selesainya penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji Proposal dan Sidang Tesis.
3. Bapak Dr. Budhi Cahyono, S.E., M. Si selaku Dosen Penguji Proposal dan Sidang Tesis.
4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memfasilitasi penulis selama masa studi.
7. Keluargaku tercinta, Ayahanda Ahmad Wildan, Ibunda Tati Waspiyah serta Adik kesayangan Dikdik Budiawansyah yang selalu menjadi semangatku dalam belajar dan bekerja.
8. Seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Semarang yang telah memberikan

banyak informasi dan menjadi kawan diskusi dalam proses penyusunan tesis ini.

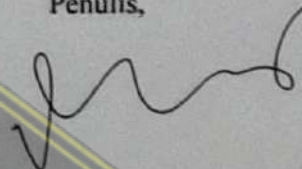
9. ASN Pemerintah Kabupaten Semarang yang telah berpartisipasi membantu kelancaran penyusunan tesis ini.
10. Kawan-kawan MM angkatan 70, terimakasih atas kerjasama, sumbang saran dan bantuannya kepada penulis sehingga dpat menyelesaikan tesis ini.

Penulis sangat menyadari atas kurang sempurnanya tesis ini, untuk itu penulis memohon maaf atas dan menerima kritik dan saran yang membangun.

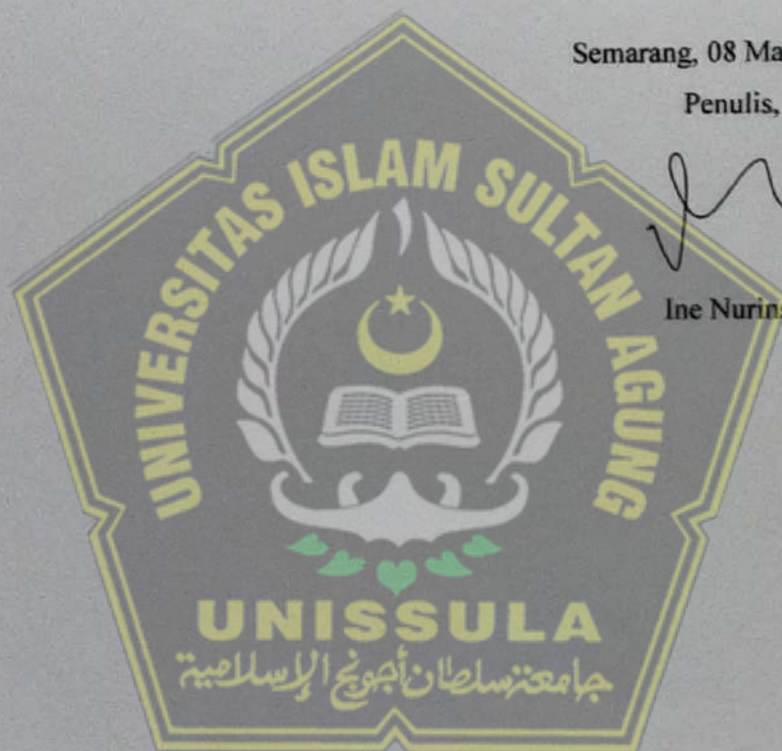
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Semarang, 08 Maret 2023

Penulis,



Ine Nurinsani





## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	9
2.2. Pengembangan Karir.....	10
2.3. <i>Supervisory Support</i> .....	12
2.4. Motivasi kerja.....	14
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	18
2.5.1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM.....	18
2.5.2. Pengaruh <i>Supervisory Support</i> terhadap Kinerja SDM.....	19

2.5.3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM .....	20
2.5.4. Pengaruh <i>Supervisory Support</i> terhadap Motivasi kerja .....	21
2.5.5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi kerja .....	22
2.6. Model Empirik Penelitian .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	25
3.2. Populasi dan Sampel .....	25
3.2.1. Populasi .....	25
3.2.2. Sampel .....	26
3.3. Sumber Data .....	26
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	26
3.5. Variabel dan Indikator .....	27
3.6. Teknik Analisis Data .....	28
3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel .....	28
3.6.2. Uji <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	30
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>35</b>
4.1. Deskripsi Profil Responden .....	35
4.1.1. Analisis Deskriptif Variabel .....	37
4.2. Analisis Uji Instrumen .....	41
4.2.1. Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	41
4.2.2. Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	46
4.3. Pembahasan dan Hasil Evaluasi Hipotesis .....	55
4.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM .....	55
4.3.2. Pengaruh <i>Supervisory Support</i> terhadap Kinerja SDM .....	56
4.3.3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM .....	59
4.3.4. Pengaruh <i>Supervisory Support</i> terhadap Motivasi kerja .....	61

4.3.5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi kerja.....	62
4.3.6. Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir dan <i>Supervisory Support</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi kerja .....	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	66
5.1. Kesimpulan.....	66
5.2. Implikasi Manajerial .....	67
5.3. Implikasi Strategis .....	68
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	69
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	70
DAFTAR PUSTAKA .....	xvi





## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengembangan Karir ASN di Kabupaten Semarang .....	4
Tabel 1.2 Jumlah Formasi Jabatan dan Jabatan yang Terisi PNS di Kabupaten Semarang Berdasarkan Eselon .....	4
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....	27
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner .....	35
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	36
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia .....	36
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	37
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir .....	38
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap <i>Supervisory Support</i> .....	39
Tabel 4.7 Tanggapan Terhadap Motivasi kerja .....	40
Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Kinerja SDM .....	41
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....	43
Tabel 4.10 Kriteria <i>Fornell-Lacker</i> .....	45
Tabel 4.11 <i>Heterotrait-Monotrait</i> .....	45
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i> .....	47
Tabel 4.13 <i>Effect Size (f-Square)</i> .....	48
Tabel 4.14 Hasil <i>Path Coefficient</i> .....	49
Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis .....	53
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	54

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	24
Gambar 4.1 Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> .....	45
Gambar 4.2 Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i> .....	49



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner .....	67
Lampiran 2 : Gambar Hasil Output Smart PLS 3.0.....	78
Lampiran 3 : Hasil Output Smart PLS 3.0.....	79





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini, segala aspek kehidupan tidak dapat dipisahkan dari organisasi karena manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung hidup bermasyarakat. Seperti halnya dalam kehidupan keluarga, organisasi kemasyarakatan, terutama ketika seseorang memasuki dunia kerja. Kegiatan pada sebuah organisasi dapat berjalan apabila seluruh komponen sumber daya dapat bekerja dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi. Perkembangan sebuah perusahaan maupun institusi dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dewasa ini tidak hanya dijadikan sebagai sumber daya saja, namun juga sebagai aset dengan syarat memiliki kinerja yang baik, sehingga menghasilkan pegawai terampil dan profesional guna menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hal ini menuntut organisasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh kinerja individu atau kelompok pegawai. Manajemen kinerja merupakan alat manajemen penting untuk menjaga keharmonisan dan menanamkan kemajuan organisasi (Kamoche dan Mueller, 1998). Pengelolaan kinerja pegawai yang lebih baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Stanton dan Nankervis, 2011; Stanton dan Pham, 2014). Gibson (1997) dalam Yuniarto dan Waruwu (2017)

mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kuantitas dan kualitas. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), evaluasi kinerja PNS bertujuan untuk memastikan objektivitas Pembina PNS berdasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian didasarkan pada rencana kinerja di tingkat individu, unit, atau organisasi, dengan memperhatikan tujuan, pencapaian dan manfaat, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja pegawai menggunakan PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), menyebutkan bahwa penilaian tersebut berpengaruh terhadap bagaimana proses pengembangan karir pegawai dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir pada dasarnya adalah nilai, harapan dan tujuan yang dapat dinegosiasikan terkait dengan pengembangan karir pegawai, menggabungkan kebutuhan dan tujuan organisasi untuk membangun hubungan kerja yang efektif antar pegawai (Orpen, 1994). Selain itu, menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pengembangan karir terdiri dari kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Ini berarti bahwa pegawai membuat kemajuan dalam pekerjaan yang dinyatakan sebagai kepuasan dengan posisi yang mereka pegang serta adanya peningkatan keterampilan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, studi Sari dan Surya (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian Napitupulu, *et. al* (2017) menegaskan bahwa pengembangan karir tidak

dapat mempengaruhi kinerja secara langsung. Pengembangan karir, sebagai bentuk dukungan organisasi, merupakan sinyal bagi pegawai tentang bagaimana organisasi menghargai dan merawat mereka sebagai individu, yang kemudian berkontribusi pada proses peningkatan kinerja. Penelitian Chuang *et. al* (2010), dan Aycan & Fikret-Pasa (2003) menunjukkan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam pemilihan dan kinerja karir. Banyak penelitian sebelumnya dianggap sangat penting dalam upaya menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja di sektor public, seperti penelitian Kim *et. al* (2017) efektivitas HRD dalam pengembangan karir secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai di sector publik Amerika, namun kurangnya pertimbangan pengembangan karir sebagai variabel independen dari temuan tersebut perlu dikaji lebih lanjut. Sedangkan menurut Lee *et. al* (2009) beragam efek penetapan tujuan pada kinerja ditemukan lebih kecil di instansi federal Amerika dengan pengaruh politik yang tinggi daripada di instansi federal dengan pengaruh politik yang rendah, sedangkan efek desain dan implementasi manajemen kinerja tidak berbeda secara signifikan di dua grup.

Kondisi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Kabupaten Semarang masih kurang optimal dan perlu dikembangkan. Hal ini dapat terlihat dari tabel pengembangan karir ASN di Kabupaten Semarang :



Tabel 1.1

**Pengembangan Karir ASN di Kabupaten Semarang**

Jenis Promosi	Jumlah ASN		
	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi	2	5	1
Promosi Jabatan Administrator	7	47	10
Promosi Jabatan Pengawas	16	106	21
Total	25	158	32

Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kabupaten Semarang

Berdasarkan kesimpulan data dari tabel tersebut, diketahui jumlah ASN yang promosi paling tinggi pada tahun 2019 sebanyak 158 orang dan paling rendah ada tahun 2018 sebanyak 25 orang. Selain itu, penurunan Kinerja SDM Kabupaten Semarang disebabkan oleh rendahnya peran *supervisory support* dalam memberikan peran sebagai pengawas. Hal tersebut dapat terlihat dari tabel jumlah formasi jabatan dan jabatan yang terisi berikut :

Tabel 1.2

**Jumlah Formasi Jabatan dan Jabatan yang Terisi PNS di Kabupaten Semarang Berdasarkan Eselon**

Eselon	Formasi	Jabatan yang Terisi		
		Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
II a	1	1	1	-
II b	28	26	26	23
III a	57	52	56	49
III b	93	87	90	86

Eselon	Formasi	Jabatan yang Terisi		
		Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
IV a	398	370	397	338
IV b	257	152	157	120
<b>Jumlah</b>	<b>734</b>	<b>688</b>	<b>727</b>	<b>616</b>

Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Semarang

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa jabatan yang belum terisi sesuai dengan formasi, jumlah jabatan yang terisi paling banyak pada tahun 2019 sebanyak 727 jabatan sedangkan paling rendah pada tahun 2020 sebanyak 616 formasi.

*Supervisory support* sebagai pengawas yaitu perlakuan dan tanggung jawab atas karir pegawai, sehingga bertugas mempertimbangkan Tindakan yang harus diambil demi pengembangan pegawai. Faktanya, pengawas sendiri harus memiliki pemahaman dasar tentang konsep pembangunan sebelum mereka dapat memfasilitasi pegawai mereka (Karatepe dan Azhar, 2013). Berdasarkan studi Talukder *et. al* (2018) *supervisory support* berhubungan positif dengan *work-life balance*, dimana *supervisory support* bersama dengan *work-life balance* dan sikap positif pegawai, akan memiliki dampak terbesar pada kinerja pegawai.

Hasil studi Talukder *et. al* (2018) menyarankan beberapa jalan tambahan untuk penelitian di masa depan. Analisis terperinci lebih lanjut tentang berbagai dimensi *supervisory support* dapat memberikan wawasan lebih jauh tentang kapan *supervisory support* paling efektif dalam membantu pegawai. Penelitian tambahan juga diperlukan untuk meningkatkan validitas internal dan eksternal dari temuan tersebut. Selain karena pegawai berperan sebagai sumber

daya manusia individu, kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh faktor situasional organisasi, karena setiap orang berbeda, oleh karena itu diperlukan adanya dukungan situasional organisasi yang dapat menunjang kinerja pegawai. . kerja individu untuk mencapai kinerja yang baik (Kreitner & Kinicki, 2014), yang meliputi budaya organisasi, kualitas kerja perencanaan dan pengendalian. Studi sebelumnya telah mengkonfirmasi peran penting budaya organisasi, perencanaan kerja, dan kualitas kerja supervisor dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Gottesman & Morey, 2012; Tseng, 2010; Prajogo & McDermott, 2011 ; ; Sackmann, 2011; Schoenborn, 2010). Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi, desain kerja dan kualitas pengawasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dari pemaparan diatas baik berupa teori maupun empiris menimbulkan adanya gap antara pengembangan karir dan *supervisory support* terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan riset gap dan fenomena yang terjadi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia ASN Kabupaten Semarang yang masih kurang optimal dan perlu dikembangkan. Hal tersebut dikarenakan masih rendahnya jumlah ASN yang mengikuti promosi, serta terdapat beberapa jabatan yang tidak terisi sesuai dengan formasi yang ditentukan., maka rumusan masalah dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
2. Bagaimana *supervisory support* mampu mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.
3. Bagaimana pengaruh variabel intervening motivasi kerja mampu mempengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui pengembangan karir dan *supervisory support*.

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan karir sehingga mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *supervisory support* sehingga mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi kerja sehingga mampu mendorong kinerja sumber daya manusia.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia berupa model pengembangan kinerja sumber daya manusia melalui pengembangan karir dan *supervisory support*.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Semarang dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia



melalui pengembangan karir dan *supervisory support*.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan tanggungjawab seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai berdasarkan keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sementara itu menurut Saleem (2013) kinerja sumber daya manusia merupakan pekerjaan yang diharapkan dan adanya kesesuaian antara tugas yang dilakukan, dimana manajer menilai dan mengevaluasi kinerja setiap pegawai setiap tahun atau triwulanan, untuk membantu pegawai mengidentifikasi kemampuan individu. Meningkatkan keterampilan dan kemampuan sehingga tercapainya kinerja sumber daya manusia yang akan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya (Fakhat *et.al* 2012). Fokus pengukuran keberhasilan kinerja yaitu pada produktivitas, efisiensi, kualitas dan kehadiran. Hal tersebut merupakan penyelesaian keseluruhan dari tugas tertentu yang diukur sesuai dengan standar akurasi, biaya, kecepatan yang telah dipilih sebelumnya atau pendekatan strategis untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan meningkatkan kinerja individu (Arinanye, 2015). Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil individu berdasarkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2010), terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas sumber daya individu, yaitu:

- (1) Kualitas, pengukuran kualitas kinerja berdasarkan persepsi karyawan

terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan serta keterampilan dan kemampuannya; (2) Jumlah yang diproduksi dinyatakan dalam bentuk, misalnya, jumlah unit dan jumlah siklus operasional yang diselesaikan; (3) ketepatan waktu yaitu sejauh mana kegiatan diselesaikan dalam waktu yang ditentukan dalam kaitannya dengan koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) efisiensi, memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi (pekerjaan, uang, teknologi dan bahan mentah) untuk meningkatkan kinerja setiap entitas dalam hal penggunaan sumber daya; (5) Kemandirian, i. H. tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas pekerjaannya. Sedangkan menurut Ibrahim *et. al.* (2017) kinerja dipengaruhi oleh dua variabel; pertama *soft skill* yang terdiri dari kualitas, kebiasaan, kepribadian, sifat, sikap dan kemampuan sosial. Kedua adalah metode pelatihan dengan menganalisis kebutuhan yang akan dipersiapkan dalam pelatihan. Penelitian Jumawan dan Martin TM (2018) menunjukkan bahwa kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang bervariasi terhadap pengembangan karir.

## 2.2. Pengembangan Karir

Karir merupakan serangkaian pengalaman kerja untuk mencapai tujuan individu serta tujuan organisasi (Eisenberger *et. al.*, 1999). Keberhasilan pencapaian karir dapat diraih dengan pengembangan karir yang berkontribusi pada eksplorasi serta stabilisasi (Dessler, 2007). Selain itu, perencanaan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk dapat mendapatkan pengembangan karir dengan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi agar dapat memastikan pegawai memiliki kualifikasi dan pengalaman

sesuai dengan kebutuhan organisasi (Robbins, 2010). Menurut A Hadi *et. al* (2020), pengembangan karir dimulai pada setiap individu yang mana setiap orang memiliki hak untuk dapat mengembangkan karirnya sehingga diperlukan perencanaan karir agar dapat membantu keberhasilan organisasi sebagai simbol keberhasilan pegawai. Perkembangan karir merupakan rangkaian (urutan) atau posisi yang ditempati seseorang dalam kehidupan seseorang. Manfaat pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan pegawai serta peningkatan jumlah pegawai yang kompeten (Sari dan Surya, 2020). Berdasarkan pertanyaan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan kesempatan individu untuk meningkatkan kemampuan DNA kompetensi yang dimiliki terhadap karirnya.

Terdapat dua aspek yang mempengaruhi pengembangan karir seperti yang diungkapkan Febrianti *et. al* (2020) yaitu meliputi perencanaan karir dan manajemen karir dimana setiap organisasi harus mampu merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya kedalam program pengembangan karir. Perencanaan karir lebih menekankan individu melalui penilaian diri, konseling karir, pilihan pekerjaan serta pilihan organisasi. Sedangkan manajemen karir lebih menekankan pada kepentingan organisasi yaitu proses rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pusat penilaian, keahlian, perencanaan suksesi dan penempatan. Di sisi lain Harlie (2011) menyatakan bahwa indikasi pengembangan karir meliputi : 1) pilihan tugas kerja; 2) pilihan pengembangan diri; 3) alokasi sumber daya manusia; 4) penilaian dan evaluasi; 5) pelatihan dan pengembangan. Sedangkan menurut Weng dan McElroy (2012), pengembangan



karir didasarkan pada 1) tujuan yang direncanakan terkait dengan karir yang akan dicapai; 2) pencapaian dalam sebuah karir yaitu sejauh mana target dalam karir tersebut yang sudah dicapai; 3) pengembangan kemampuan profesional dengan meningkatkan kualitas individu agar lebih kompeten; 4) kecepatan promosi merupakan bagaimana proses kenaikan jabatan seseorang dapat dilakukan, dan 5) pertumbuhan remunerasi yaitu bagaimana seorang pegawai menerima kompensasi sesuai dengan jabatannya.

### 2.3. *Supervisory support*

Tingkatan manajemen pada suatu organisasi terdiri dari *top management*, *middle management*, *supervisor* dan *staff*. Pada instansi pemerintahan tingkatan manajemennya dikenal dengan jabatan struktural. Menurut Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa jabatan struktural di tingkat daerah yaitu Kepala Dinas/Badan/Kantor, Kepala Bagian/Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Staf. Dukungan organisasi dan supervisor memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi organisasi yang kondusif (Lau dan McLean, 2013). *Supervisor* mempengaruhi keberhasilan praktik dalam kehidupan kerja formal dan informal (Wee dan Ahmed, 2016). Menurut Pavitra *et. al* (2017) *supervisory support* dapat memelihara perilaku kerja yang inovatif karena pegawai membutuhkan dukungan untuk dapat menanggapi berbagai masalah, menyarankan serta mengaplikasikan gagasan atau ide-ide guna mencapai tujuan organisasi sehingga pegawai merasa berkewajiban untuk meningkatkan pemikirannya. Di sisi lain Jansen (2005) mengungkapkan bahwa *supervisory support* tidak hanya berperan sebagai

pendorong agar pegawai berperilaku inovatif namun juga memberikan fasilitas implementasi gagasan. Dukungan emosional dan instrumental dapat diberikan supervisor agar terjadi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga (Maguellati *et. al*, 2017). Menurut Matthew (2021) pentingnya *supervisory support* terbukti dalam teori pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa didukung akan menunjukkan dukungan timbal balik terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *supervisory support* merupakan dukungan dari atasan berupa pengawasan, pengarahan serta memberi dukungan kepada bawahannya. *Supervisory support* berperan sebagai sumber daya yang dapat memberikan dukungan dan menghasilkan umpan balik kepada bawahan, sehingga pegawai yang memiliki kemampuan dapat mengembangkan kemampuannya dan mencapai hasil pekerjaan yang baik (Fu Yang *et. al*. 2018). Namun ketika *supervisory support* kurang memberikan dukungan maka bawahan akan memberikan reaksi yang berakibat pada kerugian sumber daya dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Lingkungan kerja menuntut adanya kerjasama antar tingkat manajemen sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Dimensi *supervisory support* memberikan tugas yang menantang dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuannya yang menantang secara mental, visibilitas yaitu peran atasan untuk dapat mengamati dan mengawasi pegawainya serta memiliki fungsi psikososial seperti konseling, persahabatan dan penerimaan (Poisat *et. al*, 2014). Dasgupta *et. al* (2013) mengungkapkan bahwa faktor utama dalam *supervisory support* yaitu tingkat

kepasifan, keagresifan dan ketegasan terhadap bawahan. Di sisi lain menurut Jessica *et. al* (2011) *supervisory support* membutuhkan gaya komunikasi yang efektif dan efisien serta mudah dipahami.

#### 2.4. Motivasi kerja

Pengertian motivasi kerja menurut Farida (2016):

24) Motivasi kerja adalah sesuatu yang menyebabkan, membagi dan mendukung perilaku manusia. Bersedia bekerja keras dan semangat untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Hasibuan (2003):

141) Motivasi kerja berasal dari bahasa latin *move* yang berarti motivasi atau gerakan. Motif kerja (*motive*) dalam manajemen hanya menyangkut sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Masalah motivasi kerja yang mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan melaksanakan tujuan yang diberikan. Sedangkan menurut Rivai (2004), Aditya (2010) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah sekumpulan sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal tertentu sesuai dengan tujuan individu. Menurut Mangkunegara (2009) dan Hosnawati (2016), motivasi kerja adalah keadaan atau energi yang menggerakkan karyawan yang termotivasi atau berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan berbagai definisi motivasi kerja di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah motivasi yang diberikan atasan dan bawahan untuk mendorong karyawan agar mau bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Jenis motivasi kerja menurut Hasibuan (2003:

150) Motivasi kerja ada dua jenis, motivasi kerja positif dan motivasi kerja negatif. A Motivasi kerja yang positif. Motivasi kerja positif berarti supervisor memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberi penghargaan kepada mereka yang melebihi kinerja normal. Apabila motivasi kerja positif maka semangat kerja bawahan akan meningkat, karena umumnya orang ingin mendapatkan hal-hal yang baik. B. Motivasi kerja negatif. Motivasi kerja negatif berarti bahwa manajer mendorong bawahan untuk bekerja sesuai standar yang membuat mereka dihukum. Dengan motivasi kerja yang negatif ini, semangat kerja bawahan meningkat dalam jangka pendek karena takut akan hukuman, tetapi dalam jangka panjang dapat berakibat buruk.

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2003:

146) antara lain:

1. Meningkatkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mendukung stabilitas pribadi perusahaan.
4. Peningkatan disiplin karyawan.
5. Meningkatkan kepegawaian.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan keterlibatan karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan penggunaan alat dan bahan baku.

Metode motivasi kerja menurut Hasibuan (2003:

149) Motivasi kerja memiliki dua jalur, motivasi kerja langsung dan



motivasi kerja tidak langsung. a) Motivasi kerja langsung (direct motivasi). Motivasi kerja langsung adalah motivasi kerja (tangible dan intangible) yang diberikan langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Sehingga memiliki karakter khusus, seperti pujian, penghargaan, gaji liburan, bonus dan bintang jasa. B. Motivasi Kerja Tidak Langsung (Indirect Work Motivation) Motivasi kerja tidak langsung adalah motivasi kerja yang diberikan hanya sebagai alat untuk mendukung dan mempertahankan semangat kerja/ kelancaran tugas agar pegawai merasa nyaman dan bersemangat dalam bekerja. Misalnya kursi yang empuk, mesin yang bagus, tempat kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang harmonis dan lokasi yang tepat.

Teknik Penerapan Teori Motivasi Kerja Menurut Siagian (2002) dalam Aditya (2010), ada enam teknik penerapan teori motivasi kerja, yaitu:

1. Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO).
2. Program Insentif Karyawan.
3. Program langganan karyawan.
4. Program hadiah bervariasi.
5. Rencana Kompensasi Berbasis Keterampilan.
6. Manfaat Fleksibel.

2.1.3.6 Perilaku yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja Menurut Rivai (2004), Aditya (2010), ada beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja:

1. Cara berinteraksi.
2. Jadilah pendengar yang aktif.
3. Tentukan tujuan tantangan.
4. Pendekatan dan tujuan pemecahan masalah yang berfokus pada perilaku daripada kepribadian.
5. Informasi dengan Teknik Konfirmasi.

Teori motivasi kerja Menurut Hasibuan (2003), teori motivasi kerja dibagi

menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Teori Kebahagiaan 27 Teori ini berfokus pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang memperkuat, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori kebahagiaan termasuk mis.

A Teori motivasi kerja klasik F.W. Taylor menyatakan bahwa teori ini adalah teori motivasi kerja satu kebutuhan. Seseorang ingin bekerja keras untuk menerima imbalan materi atas hasil pekerjaannya berupa uang atau barang. b) Teori Maslow Abraham Maslow (1943) mengemukakan dalam Hasibuan (2003) teori tentang motivasi kerja yang disebut hierarki kebutuhan Maslow.

Kebutuhan manusia diatur dalam suatu tingkatan/hierarki, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (kebutuhan fisik dan biologis). Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk hidup. Kebutuhan ini meliputi makanan, minuman, tempat tinggal, udara, dll. 2. Kebutuhan keamanan (security needs). Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yaitu. rasa aman dari kecelakaan yang akan terjadi dan keselamatan di tempat kerja. 3. Kebutuhan akan rasa memiliki atau penerimaan atau memiliki (kebutuhan sosial). Kebutuhan atau rasa memiliki atau penerimaan adalah kebutuhan sosial, teman, rasa memiliki, interaksi, kasih sayang dan cinta serta penerimaan dengan kelompok kerja dan masyarakat sekitar. 4. Kebutuhan penghargaan atau status (kebutuhan akan pengakuan prestasi). Kebutuhan penghargaan atau status adalah kebutuhan karyawan dan masyarakat di sekitarnya untuk memperoleh harga diri dan pengakuan serta penghargaan atas prestasi. 5. Realisasi diri. Aktualisasi diri

adalah kebutuhan untuk menyadari diri sendiri dengan menggunakan keterampilan, kemampuan, dan kesempatan yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/tidak biasa.

Teori Herzberg menyatakan bahwa orang menginginkan dua jenis faktor kebutuhan, yaitu: 1. Kebutuhan akan kesehatan atau pemeliharaan. Faktor kesehatan selalu dibutuhkan, karena kebutuhan pemenuhan ini menjadi nol. 2. Faktor Caring berhubungan dengan psikologi seseorang. Kebutuhan ini meliputi keberhasilan, penghargaan, yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang baik dan juga menghasilkan kinerja yang baik.

## **2.5. Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM**

Napitupulu *et. al* (2017) telah mengkaji bahwa hubungan kerja yang berkualitas tinggi dapat ditunjukkan dengan pengembangan karir sehingga berpengaruh pada komitmen organisasi dalam proses pencapaian guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil studi Sri Langgeng *et. al* (2019) menjelaskan bahwa karir individu dan organisasi merupakan satu kesatuan dimana rencana karir individu yang tidak dapat tercapai maka kemungkinan akan menyebabkan individu tersebut meninggalkan organisasi, sehingga perlu adanya perencanaan pengembangan karir untuk memenuhi kebutuhan melalui jalur karir yang tersedia. Studi empiris lain menunjukkan bahwa kepuasan pegawai di Sektor Perbankan Swasta Karachi, tergantung pada peluang pengembangan karir di organisasi masing-masing di sektor perbankan (Akhwanul *et.al*, 2018). Studi

Febrianti *et. al* (2020) menyatakan bahwa variabel pengembangan karir menunjukkan indikator penempatan pegawai memiliki kontribusi terbesar terhadap pembentukan variabel pengembangan karir, yaitu pegawai ditempatkan mengikuti pendidikan dan keahlian kerja serta menunjukkan bahwa perkembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja tidak berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal ini bertentangan dengan hasil Studi Mujanah, S. (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga pegawai yang dapat mengembangkan karirnya akan mampu mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir pegawai termasuk dalam kategori tinggi dan berpengaruh terhadap kinerjanya.

***H1 : Bila pengembangan karir semakin baik, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.***

## **2.5.2. Pengaruh Supervisory Support Terhadap Kinerja SDM**

Studi Talukder *et. al* (2018) menyebutkan bahwa *supervisory support* dengan *work-life balance* dan sikap positif pegawai akan memberikan dampak yang besar terhadap kinerja sumber daya manusia. Studi empiris lain dilakukan oleh Park *et. al*, (2017) menjelaskan bahwa faktor individu dalam pelatihan mempunyai peran penting dalam pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja sumber daya manusia dan memberikan efek langsung dan signifikan. Hal ini mendukung studi sebelumnya tentang hubungan antara peran dan transfer *supervisor*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

***H2 : Bila supervisory support semakin baik, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.***

### **2.5.3. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja SDM**

Menurut Herzberg (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terdiri dari dua faktor yaitu faktor motivasional dan faktor kebersihan. Faktor motivasi merupakan kekuatan pendorong yang timbul pada setiap karyawan. Sedangkan faktor higiene merupakan faktor pendorong yang berasal dari luar pegawai, khususnya organisasi atau instansi tempat mereka bekerja. Dorongan yang datang dari luar diri karyawan biasanya berupa reward yang diterima dan dukungan lingkungan kerja bagi karyawan. Antoni (2008) mengemukakan bahwa motivasi sebagai salah satu bentuk motivasi kerja penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh manajemen.

Hubungan antara motivasi kerja, semangat kerja, dan hasil kerja yang optimal bersifat linier dalam arti bila motivasi kerja baik maka semangat kerja meningkat dan hasil kerja optimal sesuai dengan standar efisiensi yang telah ditetapkan. Menurut McDonald dalam Oemar Hamalik (1992:173) Motivasi kerja adalah perubahan energi dalam kepribadian seseorang yang ditandai dengan keterikatan dan tanggapan terhadap pencapaian tujuan. Hal ini sesuai dengan penelitian Sulton (2017) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



***H3 : Bila Motivasi kerja semakin tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.***

#### **2.5.4. Pengaruh *Supervisory Support* Terhadap Motivasi kerja**

Menurut penelitian dari Roziq (2012), itu memiliki hubungan positif yang signifikan dengan motivasi belajar di tempat kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh atasannya harus melakukan sesuatu karena mereka mempercayai dukungan yang mereka terima, yang mempengaruhi motivasi karyawan tersebut, terutama untuk mempelajari hal-hal baru. Motivasi kerja karyawan ini mempengaruhi kinerja seseorang selama bekerja atau mempelajari hal-hal baru. Ketika karyawan termotivasi untuk bekerja mempelajari hal-hal baru karena merasa didukung dalam pembelajarannya dan memiliki kesempatan untuk berhasil, maka karyawan menjadi produktif dan antusias dengan pekerjaannya dan Anda memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk belajar.

Menurut praktisi dan akademisi dalam pengembangan sumber daya manusia mengakui bahwa memiliki beberapa tingkat dukungan dari supervisor tidak menjamin transfer pelatihan atau hubungannya terhadap kinerja pekerjaan. *Supervisory support* dapat menggambarkan bagaimana dukungan dari organisasi dalam menghargai pegawai terkait dengan Motivasi kerja. Temuan studi ini juga memberikan bukti lebih lanjut bahwa: (a) dukungan pengawas untuk pelatihan secara langsung mempengaruhi motivasi kerja untuk belajar; (b) kesadaran kebutuhan perkembangan yang terkena dampak langsung untuk belajar; dan (c)

kesiapan pelatihan secara langsung mempengaruhi motivasi kerja untuk mentransfer (Park *et. al*, 2017).

***H4 : Bila Supervisory support semakin baik, maka Motivasi kerja semakin tinggi.***

#### **2.5.5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi kerja**

Pengembangan karir adalah pendekatan umum yang dapat digunakan perusahaan untuk membekali karyawan perusahaan dengan kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai saat perusahaan membutuhkannya (Kaseger, 2013). Menurut Napitupulu *et al* (2017), pengembangan karir berarti meningkatkan posisi karyawan dalam suatu organisasi sepanjang jalur karir yang telah ditentukan untuk meningkatkan kinerja. Dalam taraf hidup yang selalu berubah, karyawan selalu merasa tidak puas dengan jabatannya dan selalu menginginkan kenaikan jabatan, yang tentunya mempengaruhi gaji yang diterimanya.

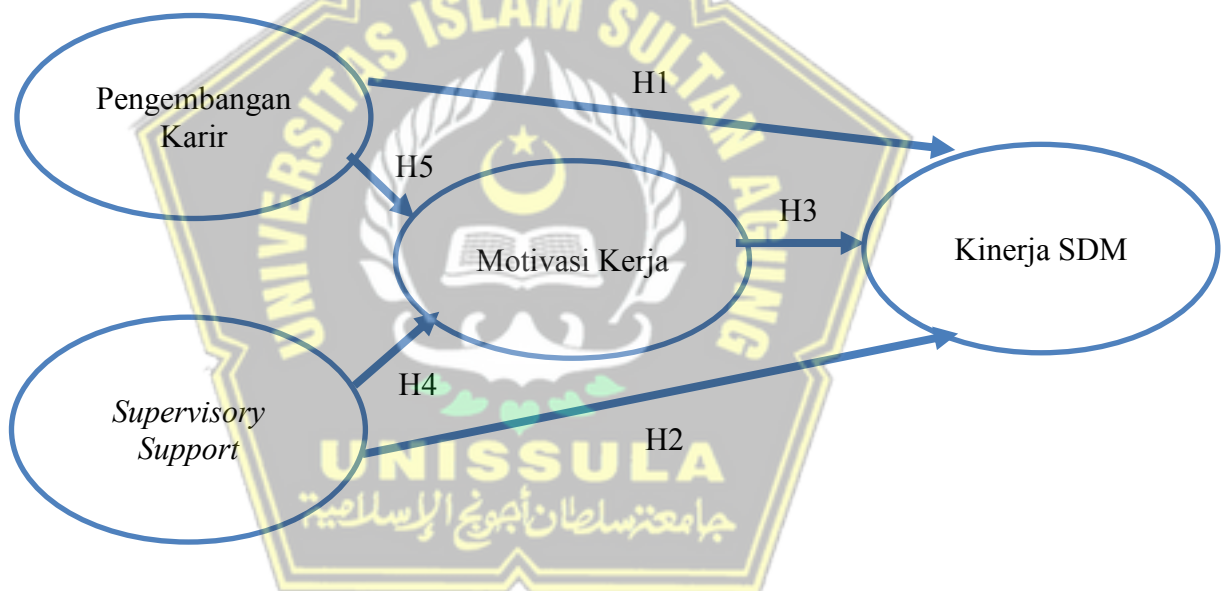
Pengembangan karir juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan. Karena kemajuan karir dimungkinkan melalui promosi, ini memotivasi karyawan untuk bekerja. Menurut Oktavia *dkk.* (2014) untuk mengimplementasikan pengembangan karir karyawan dengan mendorong karyawan untuk memenuhi tugasnya. Motivasi kerja merupakan suatu keinginan awal yang dapat memotivasi orang untuk mengerahkan seluruh kemampuannya menuju satu tujuan, dan motivasi kerja juga dapat dilihat sebagai suatu perubahan energi dalam diri seseorang, dengan perasaan dan kehadiran yang timbul dari keinginan

untuk mampu. untuk mencapai tujuan (Mahardhika, et al., 2012).

***H5 : Bila Pengembangan Karir semakin tinggi, maka Motivasi kerja semakin tinggi.***

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1: dimana pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh pengembangan karir, *supervisory support* dan motivasi kerja.



**Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penjelasan (*Explanatory research*) Sugiyono (2017) mengatakan bahwa penelitian penjelasan merupakan penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis. Operasional variabel penelitian pada penelitian ini meliputi variabel pengembangan karir, *supervisory support* dan Motivasi kerja sedangkan Variabel dependen penelitian ini tersebut mencakup : kinerja sumber daya manusia.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan dari individu yang menjadi subjek penelitian. Menurut Hanafiah (2020) Populasi adalah jumlah keseluruhan dari satuan-satuan atau individu-individu yang karakteristiknya hendak diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah 7073 orang ASN di Kabupaten Semarang. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan September 2022.

##### 3.2.2. Sampel

Sampel yaitu jumlah dari sebagian karakteristik dalam populasi, atau bagian dari populasi yang diambil melalui prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan rumus Slovin berdasarkan hasil perhitungan, maka

sampel yang diambil dibulatkan menjadi 350 ASN Pemerintah Kabupaten Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan menentukan sampel menurut kriteria tertentu yaitu ASN dengan usia 17 sampai dengan > 52 tahun.

### 3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden menggunakan kuisisioner penelitian dengan mencakup data primer studi yaitu : pengembangan karir, *supervisory support* dan penilaian kinerja.

Data sekunder adalah data yang sudah diolah oleh pihak ketiga dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan yaitu jurnal ilmiah, buku ilmiah dan data-data yang terkait penelitian.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan penyebaran kuesioner, dengan pengumpulan data secara langsung mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Kuisisioner yang digunakan merupakan kuisisioner yang diberikan secara personal dengan menggunakan *google form*.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup pengembangan karir, *supervisory support* dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada berikut:



**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	<p><i>Supervisory support</i> merupakan dukungan dari atasan berupa pengawasan, pengarahan serta memberi dukungan kepada bawahannya. (Sumber : Poisat <i>et. al</i>, 2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan tugas menantang</li> <li>2. Visibilitas</li> <li>3. Fungsi psikososial</li> <li>4. Manajemen work-life</li> </ol>	<i>Likert</i>
2.	<p>Pengembangan Karir adalah kesempatan individu untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki terhadap karirnya. (Sumber : Weng dan McElroy, 2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecepatan promosi</li> <li>2. Prestasi Kerja</li> <li>3. Pengembangan kompetensi</li> <li>4. Jaringan kerja (<i>Networking</i>)</li> </ol>	<i>Likert</i>
3.	<p>Kinerja Sumber Daya Manusia adalah hasil individu berdasarkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. (Sumber : Robbins, 2010)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektivitas</li> <li>2. Kualitas kinerja</li> <li>3. Kuantitas</li> </ol>	<i>Likert</i>

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
4.	Motivasi kerja adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Maslow Dalam Hosnawati (2016)	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan Sosial 3. Aktualisasi Diri.	<i>Likert</i>

Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan diberi skor dengan menggunakan pengukuran yang mengacu pada skala *likert*. Menurut Sugiyono (2017) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/ kelompok tentang fenomena sosial.

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk

memberikan penjelasan tentang distribusi perilaku data sample yang memberikan gambaran mengenai demografi responden. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir.

Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini yaitu (Sudjana, 2005) :

- Menentukan skor tertinggi
- Menentukan skor terendah
- Menetapkan rentang, dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
- Menetapkan interval kelas, dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
- Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan (Ferdinand, 2006) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

### 3.6.2. Uji *Partial Least Square* (PLS)

Penggunaan PLS adalah untuk mengetahui kerumitan hubungan variabel laten dan variabel laten yang lainnya, serta hubungan variabel laten dengan indikator-indikatornya. PLS diuraikan dengan dua persamaan yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* (model struktural) berfungsi untuk menetapkan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan *outer model* (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

Dalam penelitian ini berikut persamaannya :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad \text{persamaan.....(1)}$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2 \quad \text{persamaan.....(2)}$$

Keterangan

$$Y_1 = \text{Motivasi kerja}$$

$$Y_2 = \text{Kinerja SDM}$$

$$X_1 = \text{Environmental Awareness}$$

$$X_2 = \text{Economic Value}$$

$$\beta = \text{Koefisien Regresie} = \text{Kesalahan Regresi}$$

#### 3.6.2.1. Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model Pengukuran dalam uji PLS dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisa model pengukuran (*outer model*) ini akan menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator

berhubungan dengan variabel latennya. Analisa model pengukuran (*outer model*) dengan melihat validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

a. Validitas konvergen (*convergent validity*) adalah nilai faktor loading pada laten dengan indikator-indikatornya. Faktor loading adalah koefisien jalur yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya. Validitas konvergen (*convergent validity*) dievaluasi dalam tiga tahap, yaitu:

1. Indikator validitas: dilihat dari nilai faktor *loading* dan *t-statistic* sebagai berikut:
  - a) Jika nilai faktor *loading* antara 0,5-0,6 maka dikatakan cukup, sedangkan jika nilai faktor *loading*  $\geq 0,7$  maka dikatakan tinggi (Imam Ghozali, 2006).
  - b) Nilai *t-statistic*  $\geq 1,96$  menunjukkan bahwa indikator tersebut sah (Uce Indahyanti, 2013).
2. Reliabilitas konstruk: dilihat dari nilai output *Composite Reliability* (CR). Kriteria dikatakan reliabel adalah nilai CR lebih besar dari 0,7 (Uce Indahyanti, 2013).
3. Nilai Average Variance Extracted (AVE): nilai AVE yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,5 (Uce Indahyanti, 2013).

b. Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilakukan dalam dua tahap, yaitu dengan cara melihat nilai *cross loading faktor*



dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk/variabel laten. *Cross loading faktor* untuk mengetahui apakah variabel laten memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lain. Jika korelasi indikator dengan variabel latennya memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap variabel laten lain, maka dikatakan variabel laten tersebut memiliki validitas diskriminan yang tinggi (Uce Indahyanti, 2013). Nilai AVE direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

### 3.6.2.2. Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square ( $R^2$ ) untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t-statistic* serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural.

$R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Kriteria batasan nilai  $R^2$  ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,75 , 0,5 , dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan  $R^2$  *included* dan  $R^2$  *excluded* adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten

digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan structural. Nilai  $f^2$  sama dengan 0,02,15, dan 0,35 Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### 3.6.2.3. Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis dapat dilakukan melalui menu *bootstrapping* serta dapat dilihat tabel *Path Coefficients* nilai *p-values* dan *t-statistic*. Ghozali (2015) menyatakan bila nilai signifikansi dari *p-value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai signifikansi sebesar 0,05 dan nilai *t-statistik*  $> 1,96$  *path coefficient* dinilai signifikan (Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, 2011). Sedang untuk melihat besarnya pengaruh hubungan bisa dilihat di koefisien jalur. (Diamantopoulos,A. & Siguaw, 2000) menyatakan bahwa apabila koefisien jalur kurang dari 0,30 artinya menunjukkan pengaruh moderat/sedang, lalu 0,30 sampai dengan 0,60 artinya menunjukkan pengaruh kuat, sedangkan lebih dari 0,60 artinya menunjukkan sangat kuat pengaruhnya.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Profil Responden

Responden di penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah di Kabupaten Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metoda *purposive sampling* yang disebar ke 350 responden. Penyebaran kuesioner di mulai 1 September 2022 sampai dengan 15 September 2022. Responden diminta mengisi identitas diri saat mengisi kuesioner yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan di variabel-variabel penelitian. Berikut rincian kuesionernya:

**Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner**

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Didistribusikan	350	100%
Tidak kembali	35	10%
Kembali	315	90%
Kembali tidak lengkap	4	1,1%
Kuesioner dapat digunakan	311	88,9%

Sumber: Hasil olahan, 2022

Sedangkan karakteristik respondent berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan pekerjaan dijelaskan di tabel-tabel dibawah ini :

**Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	116	37,3 %
Perempuan	195	62,7 %
Jumlah	311	100%

Sumber: Hasil olahan, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari total 311 dimana perempuan sebanyak 195 (62,7%) dan laki-laki sebanyak 116 (37,3%) Sebagaimana teknik pengambilan sample yang menggunakan metode *purposive sampling*.

**Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
17 – 25 tahun	30	9,6%
26 – 34 tahun	51	16,4%
35 – 43 tahun	102	32,8%
44 – 52 tahun	56	18%
> 52 tahun	72	23,2%
Jumlah	311	100%

Sumber: Hasil olahan, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat mayoritas responden pada penelitian ini 32,8% berumur 35 hingga 43 tahun dan data terendah responden penelitian ini sebesar 9,6% yaitu Responden yang berumur 17 hingga 25 tahun. Hal ini memberikan pengertian bahwa jumlah regenerasi ASN di Kabupaten Semarang sangat sedikit dimana formasi pada seleksi penerimaan ASN lebih sedikit sehingga ASN yang beumur >35 tahun lebih banyak.

**Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
SLTA	10	3,2%
Diploma	116	37,2%
S1	150	48,3%
S2 dan S3	35	11,3%
Jumlah	311	100%

Sumber: Hasil olahan, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 terlihat mayoritas responden dalam penelitian ini 48,3% berpendidikan S1 dan yang terendah adalah pada Pendidikan SMA sebesar 3,2% (10 orang). Ini menunjukkan bahwa masih terdapat ASN di Pemerintah Kabupaten Semarang yang kesadaran terhadap minat untuk melanjutkan pendidikan kurang karena merasa adanya keterbatasan khususnya dengan usia. Namun terdapat 59,6% ASN yang menempuh pendidikan S1 sampai dengan S2 sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin peduli terhadap Kinerja SDM.

#### **4.1.1. Analisis Deskriptif Variabel**

Analisa deskriptif bermaksud mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Analisa deskriptif menjelaskan tanggapan responden akan pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel *environmental awareness*, *economic value*, *upcycled product attitude* dan *purchase intention*. tanggapan responden dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan memakai rentang skala dengan rumus (Umar, 2012).



$$RS = TT - TR/Skala$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

TT = Skor Tertinggi, adalah 5

TR = Skor Terendah, adalah 1

Skala = 5

Dengan rumus tersebut maka:

$$RS = (5 - 1)/5 = 0,8$$

Dengan demikian interval dapat dirumuskan sebagai berikut:

Interval 1,00 – 1,79 Kategori Sangat Rendah

Interval 1,80 – 2,59 Kategori Rendah

Interval 2,60 – 3,39 Kategori Sedang

Interval 3,40 – 4,19 Kategori Tinggi

Interval 4,20 – 5,00 Kategori Sangat Tinggi

**a. Variabel Pengembangan Karir**

**Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir**

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Kecepatan Promosi	4	3	15	112	117	1388	4,46
Prestasi Kerja	3	3	25	111	169	1373	4,41
Pengembangan	2	12	37	119	141	1318	4,24

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Kemampuan							
Jaringan Kerja	4	5	15	79	208	1415	4,42
Total						5494	17,67
Rata-rata						1373	4,42

Sumber : Hasil olahan, 2022

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel *Pengembangan Karir* menunjukkan bahwa tanggapan responden didapati nilai rata-rata skor sebesar 4,42, sehingga masuk kategori tinggi yang artinya sebagian besar responden merespon positif akan Pengembangan Karir. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator kecepatan promosi adalah cara utama Pengembangan Karir dan semangat dalam bekerja dengan rata-rata skor 4,46, sedang tanggapan terendah di indikator Pengembangan kemampuan dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,24.

#### b. Variabel *Supervisory Support*

**Tabel 4.6** Tanggapan Responden Terhadap *Supervisory Support*

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Memberikan tugas menantang	1	9	42	99	160	1341	4,31

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Visibilitas	1	12	58	145	95	1254	4,03
Fungsi psikososial	0	12	67	117	115	1268	4,08
Manajemen work-life	1	10	49	114	137	1309	4,21
Total						5172	16,63
Rata-rata						1293	4,12

Sumber : Hasil olahan, 2022

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel *Supervisory Support* menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,12, sehingga masuk kategori tinggi yang artinya sebagian besar responden merespon positif terhadap nilai dari *Supervisory Support*. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator Merasa bahwa *visibilitas* yang diberikan dengan rata-rata skor 4,31, sedang tanggapan terendah di indikator Memberikan tugas menantang dengan rata-rata skor 4,03.

### c. Variabel *Motivasi kerja*

Tabel 4.7 Tanggapan Terhadap *Motivasi kerja*

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Kebutuhan Fisiologis	1	15	53	147	95	1253	4,03

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Kebutuhan Sosial	0	15	51	156	99	1282	4,12
Aktualisasi Diri.	0	8	57	140	106	1277	4,11
Total						3899	12,26
Rata-rata						1271	4,09

Sumber : Hasil olahan, 2022

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel *Motivasi kerja* menunjukkan bahwa tanggapan responden didapati nilai rata-rata skor sebesar 4,09, sehingga masuk kategori tinggi yang artinya sebagian besar responden merespon positif akan *Motivasi kerja*. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator kebutuhan fisiologis adalah cara utama *Motivasi kerja*. dan semangat dalam bekerja dengan rata-rata skor 4,12, sedang tanggapan terendah di indikator aktualisasi diri dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,03.

#### d. Variabel *Kinerja SDM*

**Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap *Kinerja SDM***

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Efektivitas	2	3	36	154	116	1312	4,22
Kualitas	1	5	37	117	151	1345	4,32

Indikator	Bobot Skor					Jumlah (Skor x Frekuensi)	Rata- rata
	STS	TS	N	S	SS		
Kinerja							
Kuantitas	2	9	29	136	135	1326	4,26
Total						3983	16,89
Rata-rata						1328	4,27

Sumber : Hasil olahan, 2022 Analisis Uji Instrumen

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel *Kinerja SDM* diperoleh rata-rata skor 4,27, sehingga masuk dalam kategori tinggi yang artinya sebagian besar responden merespon positif *Kinerja SDM*. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator efektivitas dengan rata-rata skor 4,32, sedang tanggapan terendah pada indikator mencari informasi tentang *Kuantitas Pekerjaan* dengan rata-rata skor 4,06.

## 4.2. Analisis Uji Instrumen

### 4.2.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 4.2.1.1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* diterapkan dengan melihat nilai pada *outer loadings*. *Outer loading* merupakan nilai korelasi nilai suatu *item* pertanyaan dengan indikator dari suatu variabel. Menurut Hair *et al* (1998) *outer loadings* > 0,5 secara umum dianggap signifikan. Oleh karena itu, nilai *loadings faktor* kurang dari 0,5 harus dieliminasi dari model. Selanjutnya apabila AVE lebih



besar dari 0,5 hal ini menunjukkan bahwa setengah *construct* lebih menjelaskan indikatornya. Sedangkan apabila nilai  $AVE < 0,5$  maka nilai *loadings faktor* terendah dari variabel tersebut harus dieliminasi dari model.

#### 4.2.1.2. Internal Consistency

*Internal consistency* reliabilitas suatu *construct* pada indikator reflektif dilakukan melalui dua cara yakni dengan melihat *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dikatakan *reliable* bila memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  dan *Composite Reliability*  $> 0,7$ .

#### 4.1.2.3. Discriminant Validity

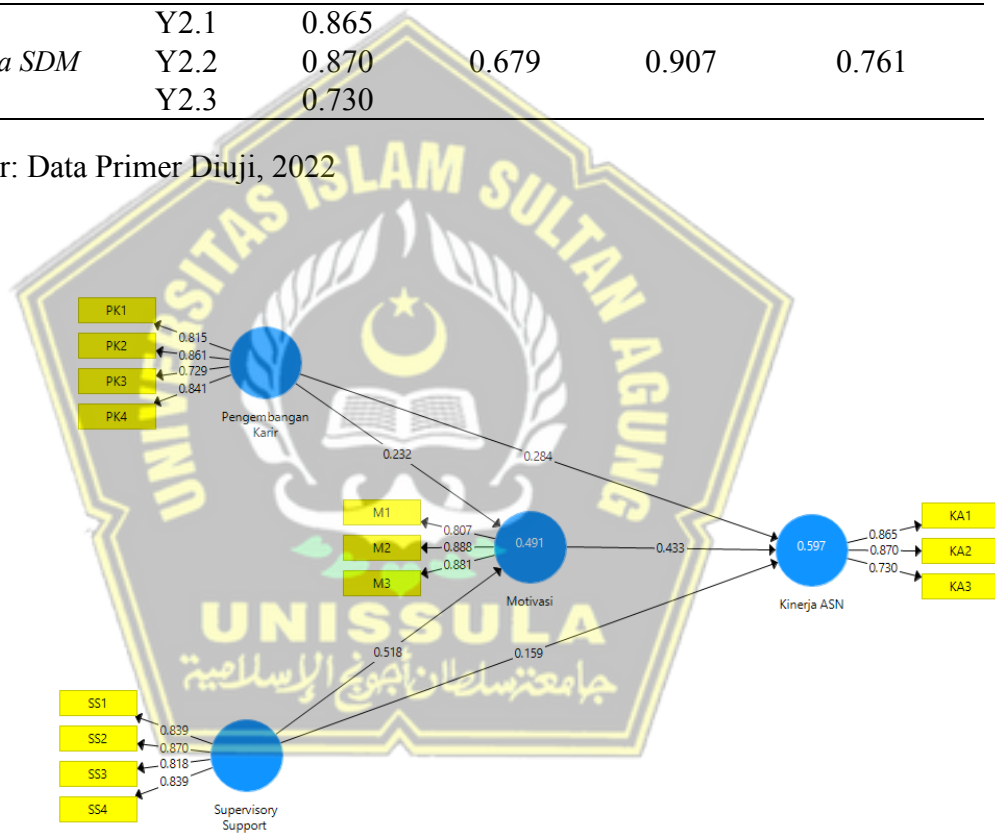
Suatu model penelitian dikatakan memiliki *discriminant validity* baik bila nilai *loading construct* yang dituju lebih tinggi dengan nilai *loading* terhadap *construct* lainnya. Pengukuran *discriminant validity* dapat dilakukan dengan menggunakan *Fornell-Lacker*.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Outer Model**

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loadings ( $> 0,50$ )	AVE ( $> 0,50$ )	Composite Reliability ( $> 0,70$ )	Cronbach's Alpha ( $> 0,70$ )
Pengembangan Karir	X1.1	0.815	0.661	0.886	0.827
	X1.2	0.861			
	X1.3	0.729			
	X1.4	0.841			

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loadings (> 0,50)	AVE (> 0,50)	Composite Reliability (> 0,70)	Cronbach's Alpha (> 0,70)
Supervisory Support	X2.1	0.839	0.708	0.907	0.862
	X2.2	0.870			
	X2.3	0.818			
	X2.4	0.839			
Motivasi kerja	Y1.1	0.807	0.739	0.894	0.822
	Y1.2	0.888			
	Y1.3	0.881			
Kinerja SDM	Y2.1	0.865	0.679	0.907	0.761
	Y2.2	0.870			
	Y2.3	0.730			

Sumber: Data Primer Diuji, 2022



**Gambar 4.1 Hasil Pengujian Outer Model**

Hasil pengujian model PLS Algorithm, pada Tabel 4.9 mengukur *convergent validity* dan *internal consistency reliability*. *Convergent validity* menunjukkan kalau seluruh indikator di semua variabel penelitian sudah memenuhi kriteria lebih dari 0,50 dan seluruh variabel memiliki AVE lebih dari 0,50. Nilai *internal*

*consistency reliability* pada *cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruh variabel telah memenuhi kriteria yakni lebih dari 0,70.

**Tabel 4.10 Kriteria *Fornell-Lacker***

	Pengembangan Karir	Supervisory Support	Motivasi kerja	Kinerja SDM
Kinerja SDM	0,824			
Motivasi kerja	0,711	0,860		
Pengembangan Karir	0,653	0,594	0,813	
Supervisory Support	0,653	0,681	0,699	0,842

Sumber: Data Primer Diuji, 2022

Dari Tabel 4.10 hasil kriteria *Fornell-Lacker* memperlihatkan nilai akar kuadrat AVE pada tiap-tiap variabel laten lebih besar dari nilai korelasinya maka variabel laten dalam model penelitian ini dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4.11 *Heterotrait-Monotrait***

	Pengembangan Karir	Supervisory Support	Motivasi kerja	Kinerja SDM
Kinerja SDM				
Motivasi kerja	0,893			
Pengembangan Karir	0,822	0,719		

	Pengembangan Karir	Supervisory Support	Motivasi kerja	Kinerja SDM
Karir				
Supervisory	0,804	0,808	0,825	0
Support				

Sumber: Data Primer Diuji, 2022

Berdasarkan Tabel 4.11 memperlihatkan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) seluruh variabel menunjukkan nilai  $< 1$ . Berdasarkan penelitian terdahulu, (Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J. Jr, Hair, J.F., Hult, G.T.M. and Calantone, 2014) merekomendasikan nilai HTMT tidak boleh lebih dari 0,90 bila model jalur tersebut menyertakan construct yang secara konsep hal itu serupa. Maka dari itu, nilai HTMT pada Tabel 4.8 semua variabel sudah memenuhi kriteria.

#### 4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) yang telah memenuhi syarat, selanjutnya dilakukan pengujian struktural (*inner model*). *Inner model* diuji melalui melihat nilai *r-square* (reliabilitas indikator) untuk variabel laten dependen, dan uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *Effect Size (f-square)*.

##### 4.2.2.1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien ini berfungsi mengukur kemampuan dari variabel

endogen dalam menjelaskan variabel eksogen. Nilai *R-square* sebesar 0,75 menunjukkan kemampuan variabel endogen kuat dalam memprediksi sebuah model, nilai 0,50 moderat, dan nilai 0,25 lemah (Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, 2011).

**Tabel 4.12 Nilai *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0,597	0,593
Motivasi kerja	0,491	0,487

Sumber: Data Primer Diuji, 2022

Dari Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa variabel endogen Kinerja SDM (*KA*) memiliki kemampuan yang moderat atau sedang (0,597) dan Motivasi kerja (*M*) memiliki kemampuan yang moderat (0,491) dalam kemampuan memprediksi model. Variabel eksogen Pengembangan Karir (*PK*) dan *Supervisory Supervisi* (*SS*) memiliki pengaruh sebesar 59.7% terhadap variabel endogen Kinerja SDM (*KA*). sedang sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan variabel eksogen Pengembangan Karir (*PK*) dan *Supervisory Supervisi* (*SS*) memiliki pengaruh sebesar 49,1% terhadap variabel endogen Kinerja SDM (*KA*) setelah dimediasi oleh variabel Motivasi kerja (*M*) dan sisanya dipengaruhi variabel lain.



#### 4.2.2.2. *Effect Size (f-Square)*

*Effect size* menunjukkan bahwa variabel eksogen mempunyai pengaruh besar pada variabel endogen, kriterianya adalah lemah 0,02, moderat 0,15, dan kuat 0,35 (Cohen, 1988).

**Tabel 4.13 *Effect Size (f-Square)***

	Pengembangan Karir	Supervisory Support	Motivasi kerja	Kinerja SDM
Kinerja SDM				
Pengembangan Karir			0,054	0,097
Supervisory Support			0,270	0,025
Motivasi kerja				0,238

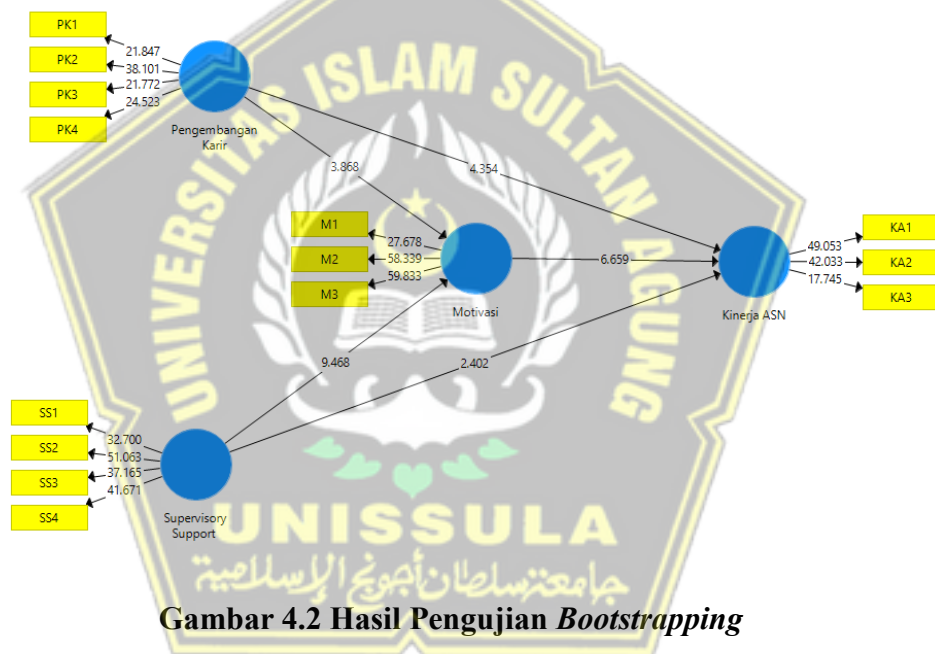
Sumber: Data Primer Diuji, 2022

Dari Tabel 4.13 menyajikan pengaruh variabel eksogen Pengembangan Karir memberikan pengaruh sebesar 0,054 (lemah) terhadap *Motivasi kerja* dan sebesar 0,097 (lemah) terhadap *Kinerja SDM*. Variabel Supervisory Support memberikan pengaruh sebesar 0,270 (moderat) terhadap *Motivasi kerja* dan sebesar 0,025 (lemah) terhadap *Kinerja SDM*. Variabel *Motivasi kerja* memberikan pengaruh sebesar 0,238 (moderat) terhadap *Kinerja SDM*.

#### 4.2.2.3. *Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)*

Uji signifikansi hipotesis dapat dilakukan melalui menu bootstrapping pada Smart PLS dengan melihat tabel *Path*

*Coefficients* dalam kolom t-statistik dan *p-values*. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai signifikansi sebesar 5 persen. *Path Coefficient* dinilai signifikan bila t-statistic lebih besar dari 1,96. Untuk melihat besar pengaruh hubungan bisa dilihat di koefisien jalur, dengan kriteria apabila koefisien jalur moderat dibawah 0,30, kuat 0,30 – 0,60, sangat kuat lebih dari 0,60.



**Gambar 4.2 Hasil Pengujian *Bootstrapping***

**Tabel 4.14 Hasil *Path Coefficient***

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Pengembangan Karir -&gt; Kinerja SDM</b>	0,284	0,282	0,065	4,354	<b>0,000</b>
<b>Supervisory Support -&gt; Kinerja SDM</b>	0,159	0,161	0,066	2,402	<b>0,017</b>
<b>Motivasi kerja -&gt; Kinerja SDM</b>	0,433	0,433	0,065	6,659	<b>0,000</b>

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Pengembangan Karir -&gt; Motivasi kerja</b>	0,232	0,230	0,060	3,868	<b>0,000</b>
<b>Supervisory Support -&gt; Motivasi kerja</b>	0,518	0,521	0,055	9,468	<b>0,000</b>

Sumber: Data Primer Diuji, 2022

Dari Tabel 4.14 diketahui bahwa:

### 1. Pengembangan Karir terhadap *Kinerja SDM*

Berdasarkan hasil pengujian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang moderat ( $O = 0,284$ ) dan *t-statistik*  $4,354 > 1,96$  dengan *p-values*  $0,000 < 0,05$  maka bisa disimpulkan bahwa *Pengembangan Karir* mempunyai pengaruh hubungan yang moderat, positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM* oleh karena itu hipotesis yang diajukan bisa diterima. Hal ini memberi arti bahwa jika *Pengembangan Karir* konsumen meningkat maka *Kinerja SDM* juga meningkat. Jika karyawan mendapatkan pengembangan karir baik pelatihan *soft skill*, *hard skill* dan jenjang karir hal ini akan berkontribusi pada *Kinerja SDM* di Kabupaten Semarang.

### 2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Kinerja SDM*

Hasil pengujian menemukan terdapat pengaruh yang moderat ( $O = 0,159$ ) dan *t-statistik*  $2,402 > 1,96$  dengan *p-values*  $0,017 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *Supervisory Support* memiliki pengaruh hubungan yang moderat, positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*, oleh karena itu hipotesis yang diajukan bisa diterima. Hal ini memberi arti bahwa jika

*Supervisory Support* meningkat maka *Kinerja SDM* juga meningkat.

*Supervisory Support* dapat memelihara perilaku kerja yang inovatif karena pegawai membutuhkan dukungan untuk dapat menanggapi berbagai masalah, menyarankan serta mengaplikasikan gagasan atau ide-ide guna mencapai tujuan organisasi sehingga pegawai merasa berkewajiban untuk meningkatkan pemikiran inovatifnya. Di sisi lain Jansen (2005) mengungkapkan bahwa *supervisory support* tidak hanya berperan sebagai pendorong agar pegawai berperilaku inovatif namun juga memberikan fasilitasi implementasi gagasan. Dukungan emosial dan instrumental dapat diberikan supervisor agar terjadi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga (Maguellati *et. al*, 2017). Menurut Matthew (2021) pentingnya *supervisory support* terbukti dalam teori pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa didukung akan menunjukkan dukungan timbal balik terhadap organisasi.

### 3. Motivasi kerja terhadap *Kinerja SDM*

Dari pengujian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang kuat ( $O = 0,433$ ) dan  $t$ -statistic  $6,659 < 1,96$  dengan  $p$ -values  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *Motivasi kerja* memiliki pengaruh hubungan Kuat, positif juga signifikan pada *Kinerja SDM*, oleh karena itu hipotesis yang diajukan bisa diterima. Hal ini memberi arti bahwa jika *Motivasi kerja* meningkat maka *Kinerja SDM*, Jika pegawai ASN *Motivasi kerja* yang tinggi hal ini dapat meningkatkan *Kinerja* bahkan bisa menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga akan berdampak baik pada pelayanan

terhadap masyarakat.

#### 4. Pengaruh *Pengembangan Karir* terhadap *Motivasi Kerja*

Dari pengujian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang moderat ( $O = 0,232$ ) dan  $t$ -statistik  $3,868 < 1,96$  dengan  $\rho$ -values  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *Pengembangan Karir* mempunyai pengaruh hubungan yang moderat, positif dan signifikan terhadap *Motivasi kerja*, oleh karena itu hipotesis yang diajukan bisa diterima. Pengembangan karir dimulai pada setiap individu yang mana setiap orang memiliki hak untuk dapat mengembangkan karirnya sehingga diperlukan perencanaan karir agar dapat membantu keberhasilan organisasi sebagai simbol keberhasilan pegawai. Perkembangan karir merupakan rangkaian (urutan) atau posisi yang ditempati seseorang dalam kehidupan seseorang. Manfaat pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan pegawai serta peningkatan jumlah pegawai yang kompeten (Sari dan Surya, 2020).

#### 5. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Motivasi kerja*

Dari pengujian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang kuat ( $O = 0,518$ ) dan  $t$ -statistik  $9,468 < 1,96$  dengan  $\rho$ -values  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *Supervisory Support* memiliki pengaruh hubungan kuat, positif juga signifikan pada *Motivasi kerja* oleh karena itu hipotesis yang diajukan bisa diterima yaitu *Upycled Supervisory Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Motivasi kerja*. Dari pengujian koefisien jalur,  $t$ -statistic dan  $\rho$ -values terbukti bahwa *Supervisory Support* terhadap *Motivasi kerja*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Motivasi kerja* memediasi



hubungan variabel Pengembangan Karir dan *Supervisory Support* terhadap variabel Kinerja SDM.

**Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

	Hipotesis	Hasil	Keterangan
H1	<i>Pengembangan Karir</i> Berpengaruh Positif Signifikan terhadap <i>Kinerja SDM</i>	Koef. Beta = 0,284 t-Statistik = 4,354 $\rho$ -Value = 0,000	Diterima
H2	<i>Supervisory Support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Kinerja SDM</i>	Koef. Beta = 0,159 t-Statistik = 2,402 $\rho$ -Value = 0,017	Diterima
H3	<i>Motivasi kerja</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Kinerja SDM</i> .	Koef. Beta = 0,433 t-Statistik = 6,659 $\rho$ -Value = 0,000	Diterima
H4	<i>Pengembangan Karir</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap <i>Motivasi kerja</i>	Koef. Beta = 0,232 t-Statistik = 3,868 $\rho$ -Value = 0,000	Diterima
H5	<i>Supervisory Support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Motivasi kerja</i>	Koef. Beta = 0,518 t-Statistik = 9,468 $\rho$ -Value = 0,000	Diterima

Sumber: Data Primer Diuji, 2022

#### 4.2.1.4. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui *Motivasi kerja* sebagai variabel intervening atau mediasi menggunakan software *Smart PLS* dapat terlihat pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Pengembangan karir -> Motivasi Kerja-> Kinerja SDM	0,101	0,100	0,030	3,392	<b>0,001</b>
<i>Supervisory support</i> -> Motivasi Kerja-> Kinerja SDM	0,225	0,226	0,041	5,456	<b>0,000</b>

Sumber: Data Primer Diuji, 2022

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui bahwa Pengembangan Karir terhadap *Kinerja SDM* melalui *Motivasi kerja* sebagai variabel intervening atau mediasi mempunyai skor koefisien jalur 0,101 dengan nilai *t-statistik* 3,392 > 1,96 dan *p-value* 0,001 < 0,05. Sedangkan pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Motivasi kerja* sebagai variabel intervening atau mediasi mempunyai skor koefisien jalur 0,225 dengan nilai *t-statistic* 5,456 > 1,96 dan *p-value* 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Motivasi kerja* memediasi secara moderat hubungan *Supervisory Support* dan *Pengembangan Karir* dengan *Kiinerja ASN*.

### 4.3 Pembahasan dan Hasil Evaluasi Hipotesis

#### 4.3.1. Pengaruh *Pengembangan Karir* terhadap *Kinerja SDM*

Pengembangan karir adalah pendekatan umum yang memungkinkan perusahaan membekali karyawan perusahaan dengan kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai ketika perusahaan membutuhkannya (Kaseger, 2013). Menurut Napitupulu et al (2017), pengembangan karir berarti meningkatkan posisi staf dalam organisasi sepanjang jalur karir yang telah ditentukan untuk meningkatkan kinerja. Dalam taraf hidup yang selalu berubah, karyawan selalu merasa tidak puas dengan posisinya dan selalu menginginkan kenaikan jabatan, yang tentunya mempengaruhi gaji yang diterimanya.

Pengembangan karir juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan. Karena kemajuan karir dimungkinkan melalui promosi, ini memotivasi karyawan untuk bekerja. Oktavia dkk. (2014) menerapkan pengembangan karir karyawan dengan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Motivasi kerja merupakan suatu keinginan awal yang dapat memotivasi orang untuk mengarahkan segala kemampuannya pada suatu tujuan, dan motivasi kerja juga dapat dilihat sebagai suatu perubahan energi dalam diri seseorang, dimana perasaan dan kehadiran timbul dari suatu keinginan untuk mampu mencapai tujuan (Mahardhika, et al., 2012). Menurut A Hadi et. al (2020), pengembangan karir dimulai pada setiap individu yang mana setiap orang memiliki hak untuk dapat mengembangkan karirnya

sehingga diperlukan perencanaan karir agar dapat membantu keberhasilan organisasi sebagai simbol keberhasilan pegawai. Selain itu, perencanaan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk dapat mendapatkan pengembangan karir dengan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi agar dapat memastikan pegawai memiliki kualifikasi dan pengalaman sesuai dengan kebutuhan organisasi (Robbins, 2010). Keberhasilan pencapaian karir dapat diraih dengan pengembangan karir yang berkontribusi pada eksplorasi serta stabilisasi (Dessler, 2007).

Perkembangan karir merupakan rangkaian (urutan) atau posisi yang ditempati seseorang dalam kehidupan seseorang. Manfaat pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan pegawai serta peningkatan jumlah pegawai yang kompeten (Sari dan Surya, 2020).

#### **4.3.2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Kinerja SDM***

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa *Supervisory Support* dapat meningkatkan *Kinerja SDM*. Didalam penelitian semua indikator penelitian memberikan dampak yang positif dapat dilihat bahwa dengan pemberian tugas pada karyawan dapat meningkatkan *Kinerja SDM* karena dengan adanya tugas dari pimpinan para ASN merasa diawasi karena adanya beban tanggung pekerjaan yang harus dilaporkan sehingga mereka secara tidak langsung akan meningkat kinerja, indikator yang kedua yaitu visibilitas juga memberikan dampak yang

positif hal ini bisa terjadi karena pimpinan ASN memiliki ruang lingkup kerja yang kecil sehingga mereka akan dengan mudah mengawasi kinerja bawahan mereka, hal ini juga terjadi pada ASN dimana dengan ruang lingkup kerja yang tidak luas maka mereka akan mudah bertemu dengan pimpinan dan merasa setiap saat mereka bisa saja diawasi setiap saat sehingga mereka selalu berupaya untuk mempertahankan dan meningkat kinerja mereka. Selanjutnya adalah Indikator fungsi psikososial dalam penelitian ini juga memberikan efek yang positif bagi Kinerja SDM, hal ini berarti pimpinan ASN yang ada disana sudah bisa memahami karakter yang ada dan memiliki strategi pendekatan yang baik, begitu juga sebaliknya para karyawan tidak takut berkomunikasi bahkan diskusi dengan para pimpinan mereka sehingga iklim kerja yang ada bisa dikatakan cukup baik. Yang terakhir adalah indikator manajemen *work of life* juga memberikan efek positif hal ini bisa terjadi karena 3 indikator sebelumnya memberikan efek positif sehingga membuat sebuah budaya yang baik dalam kinerja yang ada didalam instansi yang ada.

Dukungan organisasi dan *supervisor* memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi organisasi yang kondusif (Lau dan McLean, 2013). *Supervisor* mempengaruhi keberhasilan praktik dalam kehidupan kerja formal dan informal (Wee dan Ahmed, 2016). Menurut Pavitra *et. al* (2017) *supervisory support* dapat memelihara perilaku kerja yang inovatif karena pegawai membutuhkan dukungan untuk dapat



menangani berbagai masalah, menyarankan serta mengaplikasikan gagasan atau ide-ide guna mencapai tujuan organisasi sehingga pegawai merasa berkewajiban untuk meningkatkan pemikiran inovatifnya.

Menurut Matthew (2021) pentingnya *supervisory support* terbukti dalam teori pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa didukung akan menunjukkan dukungan timbal balik terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *supervisory support* merupakan dukungan dari atasan berupa pengawasan, pengarahan serta memberi dukungan kepada bawahannya.

*Supervisory support* berperan sebagai sumber daya yang dapat memberikan dukungan dan menghasilkan umpan balik kepada bawahan, sehingga pegawai yang memiliki kemampuan dapat mengembangkan kemampuannya dan mencapai hasil pekerjaan yang baik (Fu Yang *et. al.* 2018). Namun ketika *supervisory support* kurang memberikan dukungan maka bawahan akan memberikan reaksi yang berakibat pada kerugian sumber daya dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Lingkungan kerja menuntut adanya kerjasama antar tingkat manajemen sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Dimensi *supervisory support* memberikan tugas yang menantang dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuannya yang menantang secara mental, visibilitas yaitu peran atasan untuk dapat mengamati dan mengawasi

pegawainya serta memiliki fungsi psikososial seperti konseling, persahabatan dan penerimaan (Poisat *et. al*, 2014). Dasgupta *et. al* (2013) mengungkapkan bahwa faktor utama dalam *supervisory support* yaitu tingkat kepasifan, keagresifan dan ketegasan terhadap bawahan. Di sisi lain menurut Jessica *et. al* (2011) *supervisory support* membutuhkan gaya komunikasi yang efektif dan efisien serta mudah dipahami hal ini pastinya harus menjadi catatan untuk para pimpinan perusahaan, organisasi ataupun yang lain untuk menciptakan situasi yang mendukung bagi karyawan yang ada diperusahaan.

#### **4.3.3. Pengaruh *Motivasi kerja* terhadap *Kinerja SDM***

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa *Motivasi kerja* dapat mempengaruhi *Kinerja SDM*. Hasil penelitian bisa terjadi karena indikator penelitian yang ada memberikan efek positif. Hasil analisis sebagai berikut yang pertama adalah kebutuhan fisiologis para ASN sudah terpenuhi dengan baik sehingga mereka termotivasi kerja untuk bekerja dengan sebaik mungkin, hal yang lain membuat mereka termotivasi kerja bekerja adalah banyak tunjangan yang mereka dapat. Yang kedua adalah kebutuhan sosial, kebutuhan sosial yang dilingkungan pemerintahan kabupaten semarang cukup baik, hal ini bisa terjadi karena hubungan antara pimpinan dan bawahan tidak ada sekat yang tebal, adanya perhatian antara para ASN dan mereka terbiasa kerja sama yang baik, sehingga hal ini dapat membantu meningkatkan

Kinerja SDM yang di Pemerintahan Kabupaten Semarang. Yang ketiga adalah Aktualisasi diri yang memberikan dampak positif bagi Kinerja SDM, para ASN bisa mengaktualisasikan diri mereka dengan baik karena didukung suasana kerja yang baik yang ada di Pemerintahan Kabupaten Semarang. Hal ini bisa terjadi karena adanya hubungan yang baik antar ASN, antar pimpinan dan bawahan. Hal ini juga berkaitan dengan variable supervise pimpinan semakin baik *supervise* yang dilakukan akan berdampak pada motivasi kerja dan Kinerja SDM di Pemerintahan Kabupaten Semarang.

Motivasi kerja merupakan suatu perubahan energy di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afeksi dan reaksi untuk mencapai tujuan tertentu McDonald dalam Oemar Hamalik (1992:173). Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sulton (2017) yang menyatakan motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja kerja karyawan. Pemberian motivasi kerja eksternal dan internal yang makin baik dapat mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit produksi bahkan akan semakin rendah. Selain itu, pemberian kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkembang, memenuhi kebutuhan-kebutuhannya berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu merupakan bagian terpenting dari upaya pemberian pemenuhan kebutuhan bagi karyawan, terutama pada

upaya memupuk motivasi kerja karyawan ke arah produktivitas yang lebih tinggi, sebab dengan adanya pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan karyawan, terutama imbalan finansial berupa gaji dan bonus atas prestasi kerja mereka, maka memungkinkan karyawan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi kerja atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan maka karyawan tersebut akan memiliki semangat untuk mengerjakan tugasnya, dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerja. Tinggi rendahnya motivasi kerja yang diberikan pimpinan terhadap karyawan juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang diperoleh karyawan, dimana karyawan yang mendapatkan motivasi kerja tinggi maka kinerja akan tinggi pula, begitu juga sebaliknya.

#### 4.3.4. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Motivasi kerja Kinerja SDM*

Dalam konteks penelitian ini, ketika seseorang merasakan dukungan dari *supervisor*, hal itu akan mempengaruhi secara langsung efikasi diri di dalam dirinya. Ketika para pegawai ASN merasakan dukungan penuh dari *supervisor* ketika mereka bekerja, hal itu akan menimbulkan kemudahan dalam bekerja karena ada komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Para pegawai ASN akan lebih cepat dan mudah mengerjakan pekerjaan dengan bantuan dari pimpinan, pimpinan pun akan

mendapatkan kemudahan karena mereka dapat memantau pekerjaan para pekerja dengan mudah karena adanya faktor visibilitas antara pimpinan dan karyawan, serta dengan kemampuan *supervise* yang baik pula akan mempermudah penyelesaian berbagai tugas dari pimpinan ke bawahan karena pekerjaan selalu diawasi dan diarahkan oleh pimpinan.

Dengan uraian diatas dapat disimpulkan ketika seseorang mendapatkan dukungan *supervise* mereka akan termotivasi kerja untuk mencapai tujuannya, baik tujuan pribadi ataupun perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ekowati (2012) yang menyatakan bahwa *supervise* kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja kerja, apabila supervisi pimpinan baik maka motivasi kerja kerja pegawai juga akan baik. Dalam kaitannya dengan penelitian ini maka motivasi kerja harus benar - benar dipahami oleh seorang pimpinan instansi ketika membuat suatu kebijakan di dalam instansi.

#### **4.3.5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi kerja**

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Pengembangan Karir dapat mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil uji ini sesuai sama hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Dimana hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan dapat memberikan motivasi kerja yang lebih kepada ASN dengan selalu

bekerja dengan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan meningkat tentu saja akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkat dorongan atau motivasi kerja kepada ASN untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Motivasi kerja seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah instansi sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pengembangan karir dan motivasi kerja penting dalam peningkatan kinerja. Pengembangan karir yang tepat dan pemberian motivasi kerja berupa penghargaan, bonus dan apresiasi lainnya akan membantu instansi lebih cepat dalam mengembangkan dan meningkatkan pelayanan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil dari penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu oleh Napitupulu, et al., (2017), Dialoke & Nkechi (2017), dan Dewi & Utama (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. Pengembangan karir yang dilaksanakan perusahaan ini telah memberikan motivasi kerja terhadap karyawan untuk selalu memberikan hasil yang baik untuk perusahaan.



#### 4.3.6. Pengaruh Tidak Langsung *Pengembangan Karir dan Supervisory Support* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Motivasi kerja*

Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa Motivasi kerja memediasi antara variabel pengembangan karir dan *supervisory support* terhadap Kinerja SDM dalam persepsi responden secara lebih kuat (tabel 4.16, hal 54).

Semakin baik pengembangan karir disuatu instansi atau perusahaan terhadap motivasi kerja maka akan semakin kuat juga para pegawai untuk meningkat kinerja mereka didalam disuatu instansi atau perusahaan. Semakin intens bantuan *supervise* maka akan semakin kuat juga motivasi kerja para pegawai sehingga dengan kuatnya bantuan *supervise* akan meningkatkan Kinerja SDM yang ada di instansi atau perusahaan tersebut. Hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan yang baik akan menciptakan iklim kerja yang baik, dengan iklim kerja yang baik di Pemerintahan Kabupaten Semarang akan membentuk semangat dan motivasi kerja yang baik dan ujungnya adalah peningkatan kinerja yang ada pada para ASN yang ada di Kabupaten Semarang.

Pengembangan karir dan *Supervisory Support* yang dilaksanakan perusahaan ini telah memberikan motivasi kerja terhadap pegawai untuk selalu memberikan hasil yang baik untuk perusahaan. Maka dalam hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan *Supervisory Support* yang dilakukan perusahaan memberikan motivasi kerja yang lebih kepada pegawai

dengan selalu bekerja dengan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan meningkat tentu saja akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris peran *Pengembangan Karir*, *Supervisory Support*, dan *Motivasi kerja* dalam meningkatkan *Kinerja SDM* pada Pemerintah Kabupaten Semarang. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Smart PLS (Partial Least Square)*. Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Pengembangan Karir* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja SDM* yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang, artinya jika *Pengembangan Karir*, meningkat maka mempengaruhi peningkatan pada *Kinerja SDM*.
2. *Supervisory Support* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang, artinya jika *Supervisory Support*, meningkat maka mempengaruhi peningkatan pada *Kinerja SDM* yang ada di Kabupaten Semarang.
3. *Motivasi kerja* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang, artinya jika *Motivasi kerja* meningkat maka mempengaruhi peningkatan pada *Kinerja SDM* yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang.
4. *Pengembangan Karir*, berpengaruh positif signifikan terhadap *Motivasi*

*kerja* pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang, artinya jika *Pengembangan Karir* meningkat maka mempengaruhi peningkatan *Motivasi kerja*.

5. *Supervisory Support*, berpengaruh positif signifikan terhadap *Motivasi kerja* pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang, artinya jika *Supervisory Support*, meningkat maka mempengaruhi peningkatan *Motivasi kerja*.
6. *Motivasi kerja* dapat memediasi antara variabel *Pengembangan Karir* dan *Supervisory Support* terhadap *Kinerja SDM* yang ada di Pemerintah Kabupaten Semarang.

## 5.2. Implikasi Manajerial

1. *Pengembangan Karir* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Diharapkan para pimpinan dapat membantu pengembangan karir pada ASN melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dimana ASN berhak mengikuti pelatihan minimal 20 JP per tahun sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen ASN yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN. Serta adanya penerapan Talent pool di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang agar proses pemetaan potensi dan kompetensi ASN baik yang akan dipromosikan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi, Administrasi maupun Fungsional didapatkan dari sekelompok ASN yang memiliki kompetensi dan kinerja yang terbaik di

setiap organisasi yang selanjutnya dipersiapkan sebagai pemimpin organisasi dimasa depan.

2. *Supervisory Support* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* yang ada di *Pemerintah Kabupaten Semarang*, sebaiknya pimpinan dapat memahami kebutuhan para pegawai sehingga dapat membantu kinerjanya serta adanya pendampingan dan pengawasan yang berlanjutan dengan melakukan evaluasi pada forum/ rapat bulanan, maupun pengecekan pada sistem penilaian kinerja harian.
3. *Motivasi kerja* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* yang ada di *Pemerintah Kabupaten Semarang*, para Pimpinan manajerial dapat memotivasi para pegawai untuk meningkat kinerja dengan beberapa skema seperti dengan adanya pemberian reward baik dalam hal tunjangan kinerja maupun dalam bentuk dukungan untuk dapat meningkatkan kompetensi setiap individu. Selain itu, adanya punishment ketika terjadi keterlambatan dalam bekerja baik maupun ketika target kinerja tidak tercapai.

### 5.3. Implikasi Strategis

1. Didalam penelitian ini variable yang memberikan dampak yang paling besar terhadap *Kinerja SDM* di kabupaten Semarang adalah *Motivasi kerja* dengan nilai T statistik sebesar 6,659 hal ini terjadi karena dengan adanya tiga indikator yang ada sudah terpenuhi dengan baik yaitu kebutuhan fisiologis, sosial dan aktualisasi diri. Pemerintahan Kabupaten Semarang sudah mencukupi kebutuhan mereka dengan baik sehingga dampaknya mereka semangat dalam bekerja. Dan variable dengan yang memiliki nilai

kecil pada Kinerja SDM adalah *supervisory support* hal ini bisa terjadi karena para pimpinan belum melakukan *supervise* yang merata dan menjangkau semua karyawan dengan banyaknya tugas yang dilakukan maka perlu strategi yang tepat untuk kedepan salah contohnya adalah penggunaan teknologi dalam pengawasan kerja, kerja sama dengan instansi psikologis untuk membantu karyawan yang kelelahan dan stres dalam bekerja, selanjutnya strategis yang bisa dilakukan dengan kenaikan bonus ataupun tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja para ASN yang ada di Kabupaten Semarang.

2. Nilai indikator yang paling kecil nilainya adalah tugas psikososial, hal ini bisa terjadi karena pimpinan ASN belum rata memberikan fungsi psikososial pada karyawan ataupun juga bisa terjadi karena metode dalam melakukan fungsi psikososial yang belum tepat, hal ini bisa terjadi karena memang pimpinan tidak memiliki background dari psikologis. Hal yang bisa dilakukan para pimpinan ASN di Kabupaten Semarang adalah bekerja sama dengan Instansi Psikologis untuk membantu para karyawan untuk bisa mencurahkan apa yang mereka hadapi baik masalah kerja dan masalah lainnya.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

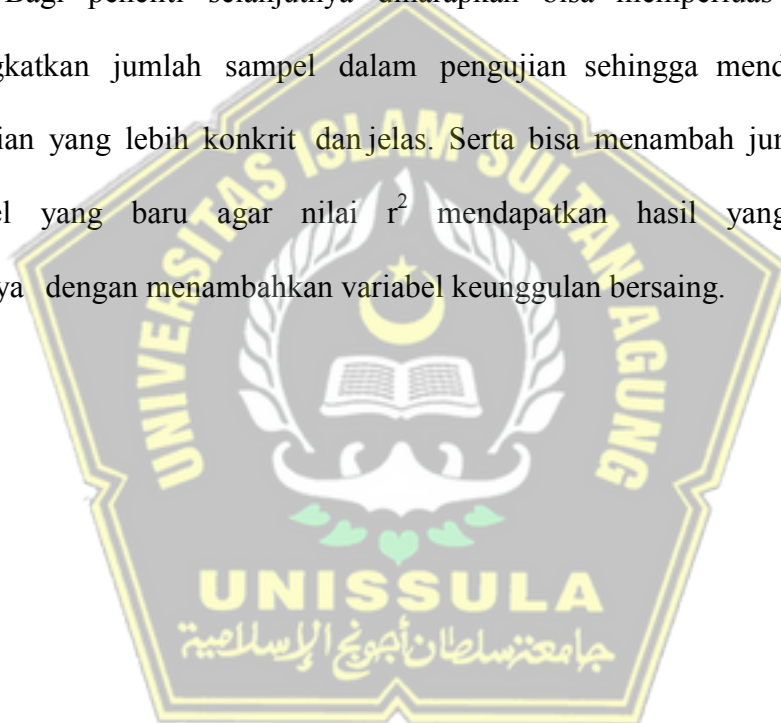
1. Setiap penelitian pasti memiliki kendala dan keterbatasan masing-masing, tidak terkecuali pada penelitian ini. Keterbatasan tersebut diantaranya populasi pada penelitian ini yang masih belum mencakup semua instansi yang ada di Pemkab Semarang.



2. Besaran Nilai  $r^2$  mengenai variabel penelitian ini adalah 59,7% pada persamaan pertama dan % pada persamaan ke dua, yang masih berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan pada jumlah variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikatnya.

### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa memperluas populasi dan meningkatkan jumlah sampel dalam pengujian sehingga mendapatkan hasil penelitian yang lebih konkrit dan jelas. Serta bisa menambah jumlah variabel-variabel yang baru agar nilai  $r^2$  mendapatkan hasil yang lebih baik misalnya dengan menambahkan variabel keunggulan bersaing.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bader, S., & Jones, T. V. 2021. Statistical Mediation Analysis Using the Sobel Test and Hayes SPSS Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*. 9(1). Pp. 42–61.
- Arinanye, R. T. 2015. Organizational Factors Affecting Employee Performance at The College of Computing and Information Science (CoCIS), Makerere University, Kampala- Uganda. *Dissertation*. Nakawa: Master's Degree In Business Administration (Human Resource Management and Development Option) of Uganda Technology And Management University.
- Aycan, Z., & Fikret—Pasa, S. 2003. Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences In A Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*. 30(2). Pp. 129-144.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. 2007. Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. 6(3). Pp. 263-296.
- Chuang, N. K., Yin, D., & Dellman-Jenkins, M. (2010). Intrinsic and Extrinsic factors impacting casino hotel chef's job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 21(3). Pp. 323-340.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Sigh, S. 2013. Impact of Managerial Communication Styles on Employees' Attitudes and Behaviours. *Employee Relations*. 35(2). Pp. 173-199.
- Febrianti, N, T., Suharto., & Wachyudi. 2020. The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research* Vol. 1. Pp. 25-35.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2012. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harlie, M. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4). Pp. 860-867.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. 2017. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*. Pp. 1-33.

- Ismail, A. A., Yousif, A. N., & Fraidoon, M. Y. 2007. Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*. 11(2). Pp. 22- 42.
- Jumawan., & Mora, M. T. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*. 3(3). Pp. 343-352.
- Kamoche, K., & Mueller, F. 1998. Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective. *Human Relation*. 51(8). Pp. 1033-1060.
- Karatepe, O. M., & Azar, A. K. 2013. The Effect of Work-Family Conflict and Facilitation on Turnover Intentions: The Moderating Role of Core Self-Evaluations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 14(3). Pp. 255-281.
- Kim, M. Y., Yu, H. J., & Park, S. M. 2017. Examining and Testing The Roles of Human Resource Development (HRD) in the Public Sector: Evidence from US Federal Agencies. *International Review of Public Administration*. 22(1). Pp 60-66.
- Lee, J. M., Cho, Y. J., & Kim, S. E. 2009. Improving Performance: Does Performance-Oriented Management Really Matter?. *International Review of Public Administration*. 13(3). Pp. 17-34.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. 1999. Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*. 84(4). Pp. 467-483.
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R. K., & Wadsworth, M. S. 2017. How Work–Family Enrichment Influence Innovative Work Behavior: Role of Psychological Capital and Supervisory support. *Journal of Management & Organization*. Pp. 1-23.
- Moekijat. 1995. *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*, Cetakan 3. Bandung: Remaja Rodaskarya.
- Mujanah, S. 2020. The Effect of Self-Efficacy, Competence, and Emotional Quotient on Employee Performance Through Career Development as an Intervening Variable on Companies. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 115.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A. L., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. 2017. The Impact of Career Development on Employee Performance: An Empirical Study of The Public Sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*. 22(1). Pp. 1-24.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. 2014. Subjective Career Success: A meta-Analytic Review. *Journal of Vocational Behavior*. 85(2). Pp. 169-179.
- Orpen, C. 1994. The Effect of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*. 15(1). Pp. 27-37.

- Park, S., Kang, H. S., & Kim, E. J. 2018. Does Supervisor Support Make A Difference in Employees' Training and Job Performance? An Empirical Study Of A Professional Development Program. *European Journal of Training and Development*. Pp. 1-33.
- Pemerintah Republik Indonesia. 1979. *Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2002. *Peraturan Pemerintah tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2014. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2019. *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Poisat, P., Mey, M., & Theron, A. 2014. Social Support Key to Cash Transit Guards' Psychological Wellbeing. *Problem and Perspectives in Management*. 12(4). Pp. 312- 319.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. 2019. The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research*. vol. 100. Pp. 583-589.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Erlangga: Jakarta.
- Saleem, S., & Amin, S. 2013. The Impact of Organizational Support for Career Development and *Supervisory support* on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*. 5(5).
- Sari, M. R. P., & Surya, I. B. K. 2020. The Role of Work Motivation Mediates the Influence of Career Development on Employee Performance of PT Tiara Indah Abadi (Piaggio Vespa). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* Vol. 4. Pp. 131-137.
- Stanton, P., & Nankervis, A. 2011. Linking Strategic HRM, Performance Management and Organisational Effectiveness: Perceptions of Managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*. 17(1). Pp. 67-84.
- Stanton, P., & Pham, H. T. 2014. Managing Employee Performance in an Emerging Economy: Perceptions of Vietnamese Managers. *Asia Pacific Business Review*. 20(2). Pp. 269- 285
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.

- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. 2018. Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector. *Q Emerald Group Publishing Limited*. Pp. 1-33.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. 2012. Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*. 80. Pp. 256- 265.
- Yang, F., Liu, J., Huang, X., Qian, J., Wag, T., Wang, Z., & Yu, H. 2018. How *Supervisory support* for Career Development Relates to Subordinate Work Engagement and Career Outcomes: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management Journal*. Pp. 1-14.
- Yunianto, A., & Waruwu, P. Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi kerja Dengan Anteseden Kepemimpinan Terpersepsi dan Lingkungan Kerja Terpersepsi. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank ke-3* (Sendi\_U 3). Universitas Stikubank Semarang.

