

**DUKUNGAN SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS :
KATALIS UNTUK PENINGKATAN MOTIVASI KERJA
DI KANTOR BEA CUKAI SEMARANG**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :
IRZA FAHRUL AZKIYA
NIM : 20402300083

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**DUKUNGAN SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS: KATALIS
UNTUK PENINGKATAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR BEA
CUKAI SEMARANG**

Disusun Oleh:



IRZA FAHRUL AZKIYA

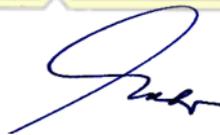
NIM : 20402300083



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 9 November 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si

NIK. 210490020

DUKUNGAN SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS: KATALIS UNTUK PENINGKATAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR BEA CUKAI SEMARANG

Disusun Oleh:



IRZA FAHRUL AZKIYA
NIM : 20402300083

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 9 November 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Mulyana, SE, M.Si
NIK. 210490020

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK. 210493032

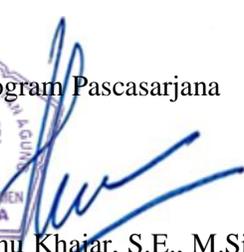
Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 9 November 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : IRZA FAHRUL AZKIYA
NIM : 20402300083
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Dukungan Supervisi dan Modal Psychologis : Katalis untuk peningkatan motivasi kerja di kantor Bea dan Cukai Semarang” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

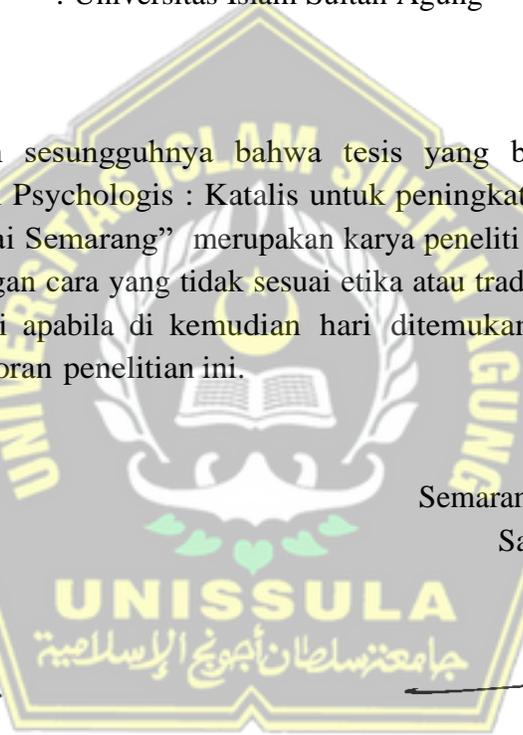
Pembimbing

Semarang, 9 November 2024

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Drs. Mulyana, SE, M.Si
NIK. 210490020



Irza Fahrul Azkiya
NIM. 20402300083

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : IRZA FAHRUL AZKIYA
NIM : 20402300083
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

DUKUNGAN SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS: KATALIS UNTUK PENINGKATAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR BEA CUKAI SEMARANG

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya 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 dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 9 November 2024

Yang menyatakan

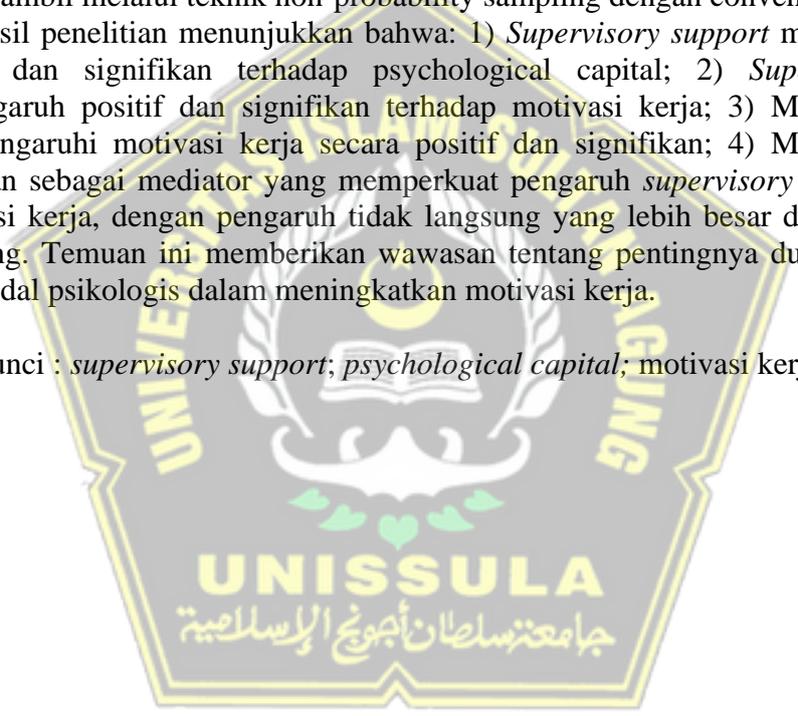

IRZA FAHRUL AZKIYA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dengan Modal Psikologis sebagai variabel pemediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Variabel yang diteliti mencakup *supervisory support*, *psychological capital*, dan motivasi kerja, sementara kelelahan kerja berfungsi sebagai variabel eksogen. Penilaian responden dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang 1 hingga 5. Populasi penelitian meliputi seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, terdiri dari 203 ASN dan non-ASN. Menggunakan rumus Slovin, sampel penelitian berjumlah 135 responden, yang diambil melalui teknik non-probability sampling dengan convenience sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*; 2) *Supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; 3) Modal Psikologis mempengaruhi motivasi kerja secara positif dan signifikan; 4) Modal Psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung. Temuan ini memberikan wawasan tentang pentingnya dukungan supervisi dan modal psikologis dalam meningkatkan motivasi kerja.

Kata kunci : *supervisory support*; *psychological capital*; motivasi kerja

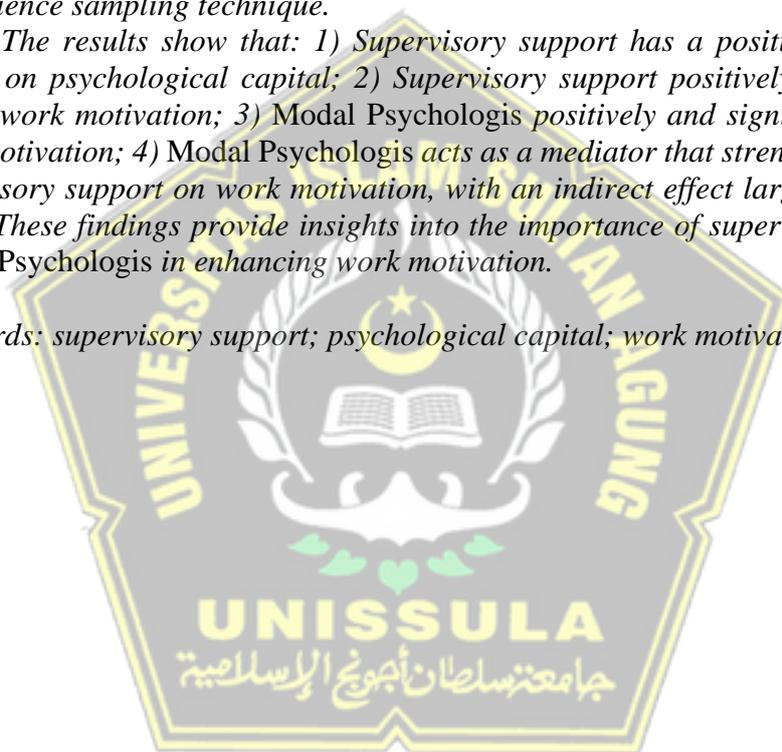


Abstract

This study aims to analyze the role of supervisory support in enhancing work motivation with Modal Psychologis as a mediating variable. The research employs a quantitative approach with explanatory research design. The variables examined include supervisory support, psychological capital, and work motivation, while work fatigue serves as an exogenous variable. Respondent evaluations are conducted using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The population of the study comprises all employees at the Semarang Customs and Excise Office Type Madya Pabean A, including 203 ASN and non-ASN employees. Using the Slovin formula, the sample consists of 135 respondents, selected through non-probability sampling with convenience sampling technique.

The results show that: 1) Supervisory support has a positive and significant impact on psychological capital; 2) Supervisory support positively and significantly affects work motivation; 3) Modal Psychologis positively and significantly influences work motivation; 4) Modal Psychologis acts as a mediator that strengthens the effect of supervisory support on work motivation, with an indirect effect larger than the direct effect. These findings provide insights into the importance of supervisory support and Modal Psychologis in enhancing work motivation.

Keywords: supervisory support; psychological capital; work motivation



Kata pengantar

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini. Dan tak lupa pula Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, sang pembawa kabar gembira dan sebaik-baiknya tauladan bagi yang mengharap Rahmat dan Hidayah-Nya.

Selama proses penulisan Tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

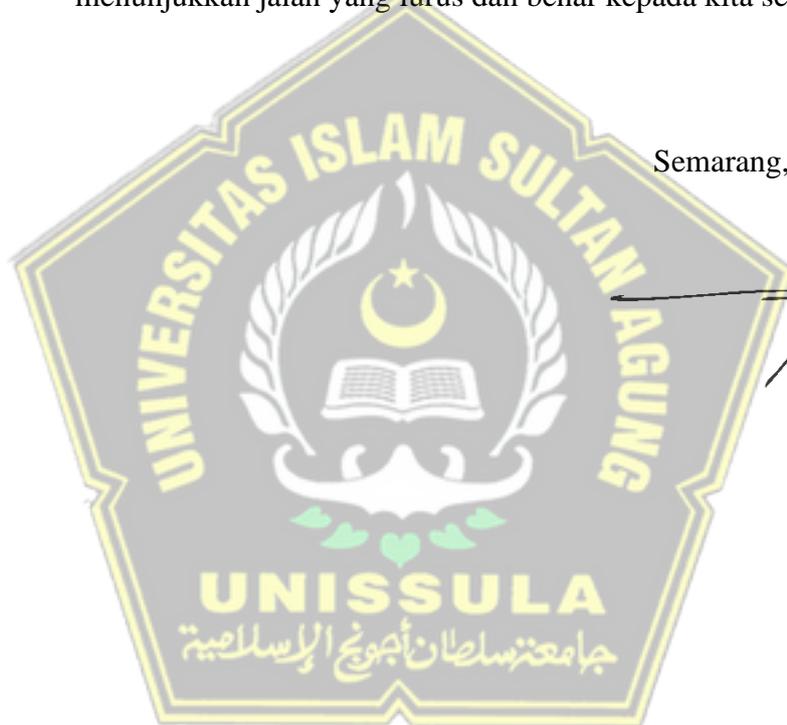
1. Bapak Prof. Prof. Dr. Heru Sulistyio, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Mulyana, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta masukan dan pengarahan dalam penulisan Tesis ini.
4. Bapak Bier Budi Kismulyanto selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Semarang yang telah mendukung dan mendorong secara penuh untuk melanjutkan pendidikan ini.
5. Kepada Seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Semarang yang telah menyempatkan waktu, dukungan baik materi maupun ilmu-ilmu dan masukan untuk membantu dalam penelitian Tesis ini.
6. Kedua Orang Tua, Bapak Mustolih Al Aziz dan ibunda tercinta Nurhayati, terima kasih atas doa dan dukungannya, baik moril maupun materiil. Beliau adalah malaikat yang dikirim oleh ALLAH SWT serta anugrah terindah bagiku. Terima kasih atas kasih sayang yang selama ini.
7. Istri tercinta Trilaeli Apriliana dan ke dua Anak Perempuan Aghny Safana Azkiya dan Adlin Varisha Azkiya terima kasih atas suport kalian selama ini, terima kasih pula atas kasih sayang yang telah diberikan.

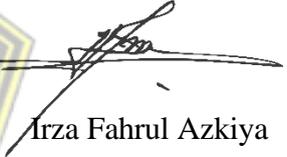
8. Teman-teman seperjuangan satu angkatan kelas MM 78H Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis buat baik sengaja maupun tidak disengaja selama berkuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung maupun selama penulisan Tesis ini.

Semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan menunjukkan jalan yang lurus dan benar kepada kita semua. Amin.

Semarang, 9 November 2024




Irza Fahrul Azkiya

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	1
HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata pengantar	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Motivasi Kerja.....	7
2.2. Modal Psikologis.....	11
2.3. Dukungan Supervisi	13
2.4. Hubungan Antar Variabel	15
2.5. Model Empirik Penelitian	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian.....	19
3.2. Sumber data Penelitian.....	19
3.3. Metode Pengumpulan Data	19
3.4. Populasi dan Sampel	21
3.5. Variabel dan Indikator.....	23
3.6. Teknik Analisis Data.....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1. Deskripsi Responden.....	28
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	31

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	34
4.4.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	45
BAB V PENUTUP		55
5.1.	Simpulan	55
5.2.	Implikasi Teoritis	56
5.3.	Implikasi Manajerial	58
5.4.	Keterbatasan Penelitian	60
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	61
Daftar Pustaka		63
Kuesioner Penelitian		68
Lampiran 2. Deskripsi Responden		72
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		74
Lampiran 4. Full Model PLS		75
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		76
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		78
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi dan persaingan ekonomi yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan efisiensi operasionalnya. Kantor Bea Cukai Semarang, sebagai salah satu entitas yang memiliki peran strategis dalam pengawasan dan fasilitasi perdagangan internasional di Indonesia, tidak terlepas dari tantangan ini. Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, faktor sumber daya manusia menjadi kunci utama. Dalam konteks ini, motivasi kerja pegawai menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik.

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan (Ristianey, Harapan, and Destiniar 2020). Motivasi kerja menjadi hal yang crucial karena merupakan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai organisasi (Nabela Selvi, Fitria Happy 2021). Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi. Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala didalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi (Dwapatesty, Gistituati, and Rusdinal 2021).

Motivasi adalah terjemahan energi seseorang menjadi upaya yang berarti bahwa sejauh mana dorongan atau niat seorang karyawan melakukan tindakan

perilaku (Islam and Ismail 2008; McClelland David, C., & Steele 1973). Menurut Porter (2009) yang penting bukan hanya kekuatan dari usaha yang dilakukan oleh karyawan tetapi juga kualitas dan arah dari usaha tersebut. Ini berarti bahwa motivasi tidak hanya harus diterjemahkan ke dalam upaya substansial dari karyawan tetapi harus produktif terhadap organisasi. Berbagai kekuatan internal dan eksternal mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk didalamnya adalah faktor lingkungan dan kebutuhan serta motif yang mendorong motivasi untuk bekerja (Oudeyer and Kaplan 2013).

Dukungan dari manajemen puncak atau atasan merupakan suatu faktor penting yang menentukan motivasi kerja sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Novitasari et al. 2021). *Supervisory support* adalah dukungan dari atasan kepada karyawannya dalam suatu organisasi untuk memotivasi, menyemangati dan memberikan pendampingan pekerjaan (Weigl et al. 2016). Karyawan yang mendapat perhatian dan motivasi dari atasan akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak terlalu diperhatikan oleh atasannya (Beks and Doucet 2020).

Istilah supervisi baru muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir ini (Hasanah and Kristiawan 2019). Kegiatan serupa yang dahulu banyak dilakukan adalah Inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilikan. Dalam konteks sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi dan manajemen (Ristianey et al. 2020). Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan.

Dengan supervisi, akan memberikan inspirasi untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah lebih banyak, waktu lebih cepat, cara lebih mudah, dan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri (Hafni 2020).

Supervisi mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Supervisi bersangkut paut dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan factor penentu keberhasilan. Dengan mengetahui kondisi aspek-aspek tersebut secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas organisasi yang bersangkutan (Hiebler-Ragger et al. 2021).

Supervisory support atau dukungan supervisi dianggap sebagai salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (Khalid and Rathore 2017). *Supervisory support* yang dimaksud dapat berupa dukungan emosional, instruksional, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan langsung kepada bawahannya (Chan 2017). Dukungan ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya memicu peningkatan motivasi kerja pegawai.

Penelitian terdahulu menunjukkan masih adanya kontroversi hasil antara peran supervisi dengan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan 2019). Namun penelitian lain menunjukkan bahwa supervisi Kepala Sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Santy Wijaya 2021). Kemudian, *future research*

penelitian (Kanat-maymon 2017) menyarankan untuk meneliti peran model pengawasan sebagai potensi anteseden motivasi kerja. Sehingga dalam penelitian ini, modal psikologis diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut diatas.

Namun, mekanisme pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja tidaklah langsung, melainkan dapat dimediasi oleh faktor lain, salah satunya adalah Modal Psikologis (Schuckert et al. 2018). Modal Psikologis (*PsyCap*) merupakan konsep yang mencakup *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* (Azkiati Z, Rahman, and Fahmi 2019). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *PsyCap* dapat berperan sebagai pemediasi yang kuat dalam hubungan antara lingkungan kerja dan hasil kerja, termasuk motivasi kerja (Khuram et al. 2023).

Modal psikologis dianggap sebagai faktor laten yang menjelaskan harapan, ketahanan, optimisme, dan keberhasilan. Modal psikologis berfokus pada upaya peningkatan kapasitas seseorang termasuk didalamnya proses mengembangkan diri, mengekspresikan gagasan, berinovasi dan memotivasi diri untuk berprestasi lebih tinggi (Herdem 2019). Modal psikologis adalah sebuah pengembangan kondisi psikologis yang positif menekankan pada kepercayaan, harapan, optimism, dan ketahanan, sehingga memiliki hubungan dengan rasa gembira, mengontrol dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan atau individu tersebut (Datu, King, and Valdez 2018).

Modal psikologis yang diwujudkan dengan karakteristik sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsive terhadap saran/kritik; hal ini akan

meningkatkan resiliensi seseorang dalam menerima kegiatan supervisi diantaranya inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian (Paterson, Luthans, and Jeung 2014).

Dari penjabaran latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana *supervisory support* (dukungan supervisi) dapat meningkatkan motivasi kerja dengan Modal Psikologis sebagai pemediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dengan Modal Psikologis sebagai pemediasi?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap *psychological capital*?
2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh *psychological capital* (Modal Psikologis) terhadap motivasi kerja?
4. Bagaimana peran mediasi Modal Psikologis dalam pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?

1.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap *psychological capital* (Modal Psikologis).
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh Modal Psikologis terhadap motivasi kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh mediasi Modal Psikologis *dalam pengaruh supervisory support* terhadap motivasi kerja.

1.3. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan *psychological capital*, *supervisory support* dan motivasi kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan motivasi kerja SDM melalui peran Modal Psikologis dan *supervisory support*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang mencakup *Psychological capital*, *supervisory support* dan motivasi kerja. Masing-masing penjelasan dalam variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai hasrat dan kesediaan untuk bekerja yang muncul dari dorongan internal karyawan, yang merupakan hasil dari gabungan antara kebutuhan pribadi dan pengaruh dari lingkungan fisik serta sosial, di mana intensitasnya ditentukan oleh proses integrasi tersebut (Akbar, Prasetyani, and Nariah 2020).

(Suwanto 2021). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Nurfadilah and Farihah 2021). Menurut Widodo, Imron, and Arifin (2019).

Motivasi kerja mencerminkan kondisi psikologis dan sikap mental yang memberikan daya dorong, mengarahkan aktivitas, dan menentukan arah perilaku seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengatasi ketidakpuasan (Halik 2021). Sebagai sebuah kekuatan yang memotivasi, motivasi kerja mendorong karyawan untuk secara sukarela menggunakan kemampuan mereka dalam mengembangkan keahlian dan

keterampilan, serta menggunakan tenaga dan waktu mereka dalam menjalankan tugas-tugas dan memenuhi tanggung jawab mereka demi mencapai tujuan dan target perusahaan yang telah ditetapkan (Nauli 2021). Intensitas motivasi kerja karyawan dalam bekerja atau berprestasi secara langsung terlihat melalui seberapa besar usaha mereka dalam bekerja keras untuk meningkatkan kinerja guna mencapai target organisasi (Akbar et al. 2020). Dalam kehidupan sehari-hari, konsep motivasi memiliki berbagai definisi, baik yang berkaitan dengan perilaku individu maupun organisasi. Namun, dalam konteks apapun, motivasi adalah elemen krusial dalam diri seseorang yang berfungsi untuk mewujudkan kesuksesan dalam berbagai usaha atau pekerjaan.

Pemahaman dan perhatian terhadap perilaku manusia oleh seorang pemimpin merupakan fondasi utama dalam penerapan motivasi, karena ini adalah faktor kunci dalam kesuksesan organisasi (Wardhani and Hartono 2019). Motivasi sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kinerja sangat terkait dengan jumlah kompensasi yang mereka terima sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi. Nilai dan sikap ini merupakan faktor tak terlihat yang memberi dorongan kepada individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan (Sofia Sebayang and Tiur Rajagukguk 2020). Dalam hal ini, motivasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan pegawai dan organisasi agar bersedia bekerja dengan efektif, sehingga dapat memenuhi keinginan pegawai sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Menurut Maslow dalam (Ogunnaike et al. 2019) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

1. kebutuhan fisiologis
2. kebutuhan keselamatan
3. kebutuhan social
4. kebutuhan akan penghargaan
5. Aktualisasi diri

Sedangkan menurut McClelland motivasi terdiri dari beberapa indikasi diantaranya adalah (Braden 2000; Jaquays n.d.; McClelland 1955, 2019; Rybnicek, Bergner, and Gutschelhofer 2019) kebutuhan akan kekuasaan; kebutuhan untuk berprestasi dan kebutuhan akan afiliasi. Berdasarkan definisi Motivasi Kerja terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari (Fajrin and Susilo 2018) :

1. Daya Pendorong. Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan.
2. Kemauan. Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan).
3. Kerelaan. Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).
4. Membentuk Keahlian. Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5. Membentuk Keterampilan. Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu.
6. Tanggung Jawab. Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.
7. Kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.
8. Tujuan. Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama. Indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah 4 indikator yang diambil dari (Fajrin and Susilo 2018) dengan disesuaikan dalam konteks locus penelitian yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab akan tugas, minat akan tugas dan penghargaan akan tugas.

2.2. Modal Psikologis

Modal Psikologis merupakan suatu kapasitas positif individu yang terbarukan, saling melengkapi dan dapat saling bersinergis (Naidoo et al. 2013). Individu dengan Modal Psikologis yang tinggi akan menjadi individu yang fleksibel dan adaptif untuk bertindak dengan kapasitas yang berbeda untuk memenuhi tuntutan secara dinamis (Naidoo et al. 2013). Modal Psikologis adalah suatu konstruk yang dibuat oleh Harapan, Optimisme, Ketahanan dan *Self-Efficacy* sebagai konstruk dimensi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Britt et al. 2007; Luthans 2002).

Modal Psikologis atau *MODAL PSIKOLOGIS* merupakan suatu perkembangan keadaan psikologis yang positif pada individu yang diwujudkan dalam karakteristik memiliki kepercayaan diri untuk memilih dan menyerahkan upaya yang diperlukan agar berhasil pada tugas-tugas yang menantang (efikasi diri); membuat atribusi positif tentang keberhasilan di masa kini dan mendatang (optimism); tekun dalam mencapai tujuan dan, bila diperlukan mengalihkan cara untuk mencapai tujuan dalam rangka meraih keberhasilan (harapan), dan; ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu dapat bertahan dan bangkit kembali bahkan melampaui keadaan semula untuk mencapai keberhasilan (resiliensi) (Timo et al. 2016).

Konsep Modal Psikologis menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif (Luthans, Luthans, and Luthans 2004). Modal Psikologis ini didefinisikan sebagai hal positif psikologis yang

dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang (Kim and Kweon 2020). Luthans menyatakan bahwa Modal Psikologis ditandai oleh: kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan (*self-efficacy/confidence*); memiliki pengharapan positif tentang keberhasilan saat ini dan di masa yang akan datang (*optimism*); tekun dalam berharap untuk berhasil (*hope*); dan tabah dalam menghadapi berbagai permasalahan (*resiliency*) (Luthans et al. 2006).

Modal psikologis sebagai aspek psikologis individu yang memiliki hubungan dengan rasa gembira dan kemampuan memanipulasi, mengontrol dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan, yang ditandai oleh efikasi diri, optimism, harapan, dan resiliensi (Bakker dan Demerouti, 2008;).

Sehingga dapat disimpulkan Modal Psikologis adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan. Indikator *MODAL PSIKOLOGIS* adalah *self-efficacy/confidence*, *optimism*, *hope* dan *resiliency* (Luthans 2002).

1. *self-efficacy/confidence* adalah sejauhmana seseorang memiliki keyakinan terhadap penilaiannya atas kemampuan dirinya dan sejauh mana seseorang bisa merasakan adanya “kemungkinan” untuk berhasil.
2. *optimism*, adalah keyakinan atas segala sesuatu dari segi yang baik dan menyenangkan dan sikap selalu mempunyai harapan baik di segala hal.

3. *hope* adalah kemampuan untuk merencanakan jalan keluar dalam upaya mencapai tujuan walaupun adanya rintangan, dan menjadikan motivasi sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan.
4. *Resiliency* adalah kapasitas seseorang untuk merespons secara sehat dan produktif ketika menghadapi kesulitan atau trauma, di mana hal tersebut penting untuk mengelola tekanan hidup sehari-hari.

2.3. Dukungan Supervisi

Supervisi merupakan istilah yang sering digunakan sebagai padanan kata pengawasan, dalam kegiatan supervisi pelaksanaan bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata – mata kesalahannya) untuk dapat mengoreksi bagian yang perlu diperbaiki (Beks and Doucet 2020).

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan tehnik penyelesaian, untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan 1) Supervisi Langsung : supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi, Fennell, and Early 2019).

Prinsip-prinsip supervisi antara lain: 1) Ilmiah (scientific), berdasarkan data obyektif. 2) Demokratis, bantuan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan. 3) Kerjasama, mengembangkan usaha bersama atau istilah dalam supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*”, memberi support/mendorong, mensimulasi karyawan sehingga mereka merasa tumbuh bersama. 4) Konstruktif dan kreatif, mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi seorang supervisor mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Robbins and Judge 2007).

Dukungan Supervisi berarti bahwa manajer memberikan dukungan emosional dan instrumental untuk pekerja pada keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga (Achour et al. 2017). Dukungan manajemen dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap nilai yang disumbangkan organisasi dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya sendiri (Aselage and Eisenberger 2003). Dukungan sosial supervisor melibatkan empat aspek psikososial penting, yaitu, dukungan emosional (penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian dan mendengarkan), dukungan penilaian (penegasan, umpan balik, perbandingan sosial), dukungan informasi (saran, saran, arahan), informasi dan dukungan fisik (bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan) (Achour et al. 2017).

Dukungan supervisi merupakan dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja sumber daya manusia yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat

diselesaikan secara lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah, dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi dan dukungan fisik (Achour et al. 2017) yang dijabarkan sebagaimana berikut :

1. dukungan emosional yaitu diwujudkan dalam penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian, dan mendengarkan,
2. dukungan penilaian yaitu diwujudkan dalam merupakan penegasan, umpan balik, perbandingan sosial,
3. dukungan informasi diwujudkan dalam pemberian nasihat, saran, arahan dan informasi,
4. dukungan fisik diwujudkan dalam bentuk bantuan barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan.

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh Dukungan Supervisi terhadap Modal Psikologis

Dukungan Supervisi terdiri dari harapan, kemanjuran, ketahanan, dan optimisme (Chan 2017) dan telah secara konseptual dan empiris ditunjukkan sebagai prediktif atas keadaan dan probabilitas untuk sukses berdasarkan usaha yang termotivasi dan ketekunan. Sebuah meta analisis baru-baru ini menunjukkan bahwa Dukungan Supervisi memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap kerja yang diinginkan, perilaku, dan kinerja (Khalid and Rathore 2017).

Dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al. 2018). Sehingga SDM yang mendapatkan dukungan supervisi yang baik

akan memiliki tingkat *MODAL PSIKOLOGIS (PsyCap)* / modal psikologis tinggi yakin bahwa mereka dapat berhasil dalam penyelesaian tugas (kemanjuran), memanfaatkan energi yang diarahkan pada tujuan dan secara proaktif merencanakan jalur alternatif untuk penyelesaian tugas (harapan), bertahan dalam menghadapi rintangan (ketahanan), dan atribut hasil positif untuk diri sendiri dan hasil negatif untuk keadaan (optimisme) (Lizar, Mangundjaya, and Rachmawan 2015). Semua faktor ini digabungkan untuk membuat SDM dengan tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung menunjukkan fokus tugas karena mereka mengharapkan hasil penyelesaian tugas yang berhasil.

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Bila SDM memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan modal psikologis

2.4.2. *Pengaruh dukungan supervisi terhadap Motivasi Kerja*

Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran (Chan 2017). Perubahan perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan pengembangan kurikulum dengan mengikuti pelatihan-pelatihan. Harapannya dengan demikian maka akan muncul motivasi kerja yang tinggi untuk menjalankan proses pembelajaran dengan lebih baik.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid and Rathore 2017) ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al. 2019). Supervisi kepala sekolah berkontribusi positif terhadap motivasi kerja (Rahmatullah and Saleh 2019).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Bila dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja SDM

2.4.3. Pengaruh modal psikologis terhadap *Motivasi Kerja*

MODAL PSIKOLOGIS (PsyCap) / modal psikologis akan meningkatkan motivasi seseorang untuk mempelajari hal-hal baru serta memungkinkan mereka untuk bangkit setelah mengalami kegagalan (Datu et al. 2018). Hal ini disebabkan oleh dimensi-dimensi modal psikologis yang memang terbukti membantu seorang individu untuk mengembangkan dirinya.

PsyCap adalah prediktor bersamaan dan prospektif dari motivasi otonom, motivasi terkontrol, keterlibatan akademik, dan prestasi akademik bahkan setelah mengendalikan autoregressor masing-masing dan kovariat relevan lainnya (Paterson et al. 2014). Modal psikologis yang lebih tinggi mengarah pada kepercayaan diri yang lebih tinggi, menetapkan tujuan, mencari cara untuk menjadi karyawan yang lebih

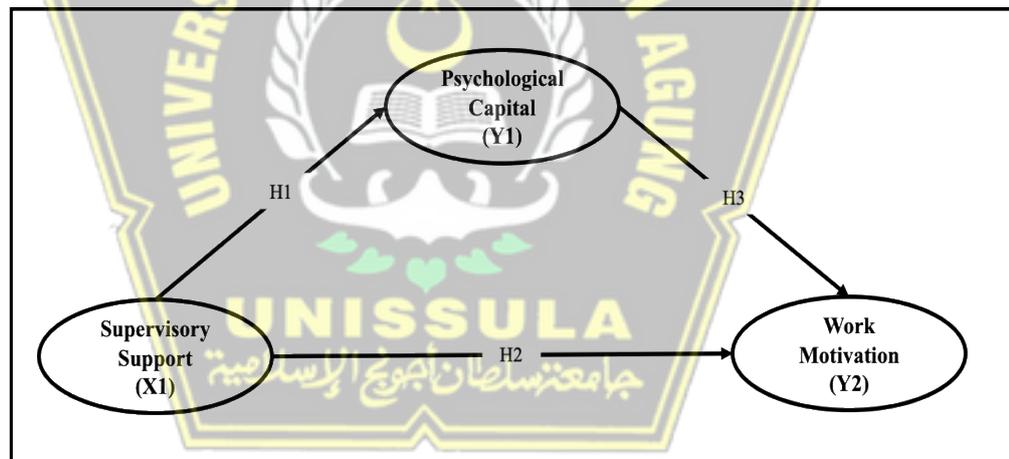
baik, dan percaya akan masa depan itu membawa keadaan positif bagi organisasi mereka (Herdem 2019). Dengan demikian tidak salah jika dikatakan bahwa modal psikologis menumbuhkan motivasi

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka motivasi kerja semakin tinggi

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa garis tidak putus menggambarkan pengaruh langsung antara *supervisory support* terhadap Modal Psikologis (H1); pengaruh langsung *supervisory support* terhadap *work motivation* (H2) dan pengaruh langsung Modal Psikologis terhadap *work motivation* (H3).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan sifat “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel kelelahan kerja sebagai variabel eksogen serta variabel *Psychological capital*, *supervisory support* dan motivasi kerja SDM.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *psychological capital*, *supervisory support* dan motivasi kerja SDM.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel *Psychological capital*, *supervisory support* dan motivasi kerja SDM.

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang.

3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran 1983).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari

masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang SEBANYAK 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021).

Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di

mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing–masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Supervisory Support upaya pembinaan, pendampingan dan kontrol agar kondisi pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat diketahui kekurangannya sehingga mendapatkan hasil yang optimal.	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan emosional • dukungan penilaian • dukungan informasi • dukungan fisik (Achour et al. 2017)	Skala Semantik 1 s/d 5
2.	MODAL PSIKOLOGIS kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>self-efficacy/confidence</i> • <i>optimism</i> (optimisme) • <i>hope</i> (harapan) • <i>resiliency</i> (ketahanan) (Luthans et al. 2006). 	Skala Semantik 1 s/d 5
3.	Motivasi Kerja Dorongan untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan Bersama	1. dorongan untuk memenuhi kebutuhan, 2. tanggung jawab akan tugas,	Skala Semantik 1 s/d 5

baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang	3. minat akan tugas 4. penghargaan akan tugas.
---	---

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap

cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural*

model), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_{2.1} \xi_1 + \lambda_{2.2} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t

statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka Ha diterima dan Ho di tolak

Apabila nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana (1-R1²)(1-R2²).....(1-Rp²) adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R² untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 135 SDM ASN di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 135 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam beberapa karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	72	53.3
Wanita	63	46.7
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 72 responden (53,3%) dan responden wanita sebanyak 63 responden (46,7%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Pegawai pria memiliki keunggulan dalam kemampuan analitis dan pemecahan masalah yang membutuhkan pendekatan teknis. Hal ini sangat

mendukung tugas dan fungsi pegawai pada antor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
20 - 30 tahun	25	18.5
31 - 40 tahun	52	38.5
41 - 50 tahun	44	32.6
>50 tahun	14	10.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 25 responden (18,5%), usia 31-40 tahun sebanyak 52 responden (38,2%), usia 41-50 tahun sebanyak 44 responden (32,6%), dan terdapat 14 responden (10,4%) usia > 50 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pegawai dalam usia tersebut umumnya banyak pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan sesuai bidang kerjanya.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
S1	90	66,67
S2	44	32,59
S3	1	0,74
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 90 responden (66,67%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 44 responden (32,59%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,74%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Pendidikan tinggi yang dimiliki pegawai sangat mendukung pegawai dalam memahami konsep pekerjaan yang dijalankan.

4. Masa Kerja

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
5 – 10 tahun	31	23.0
10 - 20 tahun	64	47.4
20 - 30 tahun	40	29.6
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 31 responden (23,6%). Responden dengan masa kerja 10 - 20 tahun sebanyak 6410 responden (47,4%), dan masa kerja 20 -30 tahun sebanyak 40 responden (29,6%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden mempunyai masa kerja yang cukup. peganalaman kerja tersebut dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan.

5. Status

Tabel 4.5
Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status	Frekuensi	Prosentase
Non ASN	0	0
ASN	135	100.0
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki status kepegawaian non ASN sebanyak 0 responden (0%), sedangkan pegawai ASN ada sebanyak 135 responden (100%). Secara keseluruhan pegawai merupakan ASN, sehingga hal ini diharapkan dapat motivasi yang kuat bagi pegawai sebagai abdi negara untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel

dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

1. *Supervisory suport*

Variabel *Supervisory suport* diukur dengan empat indikator yakni: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Supervisory suport*:

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel *Supervisory suport*

Indikator	N	Min	Max	Mean
X11 Dukungan emosional	135	2	5	4.25
X12 Dukungan penilaian	135	2	5	4.21
X13 Dukungan informasi	135	2	5	4.29
X14 Dukungan fisik	135	2	5	4.20
Mean variabel				4.24

Sumber : Data Primer yang diolah (2024).

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Supervisory suport* secara keseluruhan sebesar 4,24 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel *Supervisory suport*. Hasil deskripsi data pada variabel *Supervisory suport* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Dukungan informasi dengan skor 4,29. Temuan tersebut dapat diartikan bahwa atasan banyak memberikan dukungan terkait informasi yang penting bagi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Indikator yang mendapatkan skor terendah

adalah dukungan fisik yaitu diperoleh skor 4,20. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa pegawai merasa belum banyak mendapat dukungan secara fisik dari pimpinan, seperti penyediaan fasilitas dan sarana pendukung lainnya.

2. *Pshycological capital*

Variabel *Pshycological capital* diukur dengan empat indikator yakni: *self-efficacy/confidence*, *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), dan *resiliency* (ketahanan). Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Pshycological capital*:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel *Pshycological capital*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y11	<i>self-efficacy/confidence</i>	135	2	5	4.31
Y12	<i>optimism</i> (optimisme)	135	2	5	4.21
Y13	<i>hope</i> (harapan)	135	1	5	4.36
Y14	<i>resiliency</i> (ketahanan)	135	2	5	4.33
Mean variabel					4.30

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Pshycological capital* secara keseluruhan sebesar 4,30 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki *Pshycological capital* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Pshycological capital* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *hope* (harapan) dengan skor 4,36. Artinya, pegawai memiliki harapan yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Indikator *Pshycological capital* yang mendapatkan skor terendah adalah *optimism* (optimisme) yaitu diperoleh skor 4,21. Hal ini dapat diartikan bahwa masih banyak pegawai yang kurang memiliki optimisme yang besar yang untuk mencapai target-target yang ditetapkan instansi.

3. Motivasi kerja

Variabel motivasi kerja diukur dengan empat indikator yakni: dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab akan tugas, minat akan tugas, penghargaan akan tugas. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel motivasi kerja:

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	Dorongan untuk memenuhi kebutuhan	135	2	5	4.44
Y2_2	Tanggung jawab akan tugas	135	2	5	4.34
Y2_3	Minat akan tugas	135	2	5	4.13
Y2_4	Penghargaan akan tugas	135	2	5	4.15
Rata-rata variabel					4.27

Sajian data pada Tabel 4.8 terlihat bahwa nilai mean data variabel Motivasi kerja secara keseluruhan sebesar 4,27 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Dorongan untuk memenuhi kebutuhan dengan skor 4,44. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah minat akan tugas dengan skor 4.13. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang memiliki motivasi yang rendah terhadap suatu tugas..

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (Partial Least Square) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS

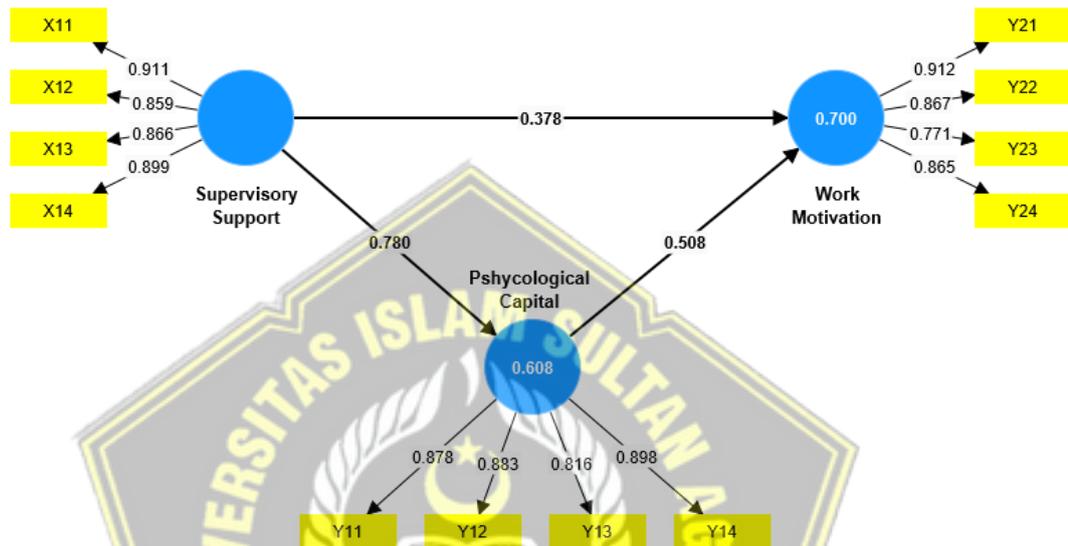
4.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (outer model), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (inner model). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (outer model) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghozali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi masing-masing konstruk:



Gambar 4.1 Loading Faktor Full Model PLS

Hasil uji validitas konvergen masing-masing konstruk dapat ditampilkan pada Tabel 4.9. Data yang disajikan pada table tersebut menunjukkan nilai loading faktor variabel *Supervisory suport* (X1), pada indikator dukungan emosional sebesar 0,891, dukungan penilaian 0,859, dukungan informasi 0,866, dukungan fisik 0,899. Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *supervisory suport* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Konstruk Penelitian

Variabel	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Supervisory Support	Dukungan emosional	0.911
	Dukungan penilaian	0.859
	Dukungan informasi	0.866
	Dukungan fisik	0.899
Pshycological Capital	<i>Self-efficacy/confidence</i>	0.878
	<i>Optimism</i> (optimisme)	0.883
	<i>Hope</i> (harapan)	0.816
	<i>Resiliency</i> (ketahanan)	0.898
Work Motivation	Dorongan untuk memenuhi kebutuhan	0.912
	Tanggung jawab akan tugas	0.867
	Minat akan tugas	0.771
	Penghargaan akan tugas	0.865

Data yang disajikan pada Tabel 4.9 di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Pshycological capital* (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator *self-efficacy/confidence* diperoleh loading faktor sebesar 0,878, *optimism* (optimisme) 0,883, *hope* (harapan) 0,816, dan *resiliency* (ketahanan) 0,898. Keseluruhan nilai loading faktor yang dipeoleh dari masing-masing indikator berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Pshycological capital* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *self-efficacy/confidence*, *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), dan *resiliency* (ketahanan).

Tabel 4.9 di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Motivasi kerja (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator dorongan untuk memenuhi kebutuhan sebesar 0,912, tanggung jawab akan tugas

0,867, minat akan tugas 0,771, dan penghargaan akan tugas 0,865. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi kerja (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab akan tugas, minat akan tugas, penghargaan akan tugas.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria *Fornell Lacker Criterion* yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.10
Nilai Fornell Lacker Criterion

	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Pshycological_Capital</i>	0.869		
<i>Supervisory_Support</i>	0.780	0.884	
<i>Work_Motivation</i>	0.803	0.774	0.855

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Pshycological Capital</i>			
<i>Supervisory Support</i>	0.862		
<i>Work Motivation</i>	0.887	0.854	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.12
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>	<i>Work Motivation</i>
X11	0.700	0.911	0.700
X12	0.611	0.859	0.626
X13	0.730	0.866	0.666
X14	0.709	0.899	0.739
Y11	0.878	0.664	0.640
Y12	0.883	0.725	0.662
Y13	0.816	0.659	0.830
Y14	0.898	0.657	0.635

Y21	0.844	0.754	0.912
Y22	0.666	0.635	0.867
Y23	0.553	0.501	0.771
Y24	0.641	0.721	0.865

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksi dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Pshycological Capital</i>	0.892	0.925	0.756
<i>Supervisory Support</i>	0.907	0.935	0.782
<i>Work Motivation</i>	0.877	0.916	0.731

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Work Motivation, Pshycological Capital, dan Supervisory Support memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Pshycological_Capital</i>	0.608	0.605
<i>Work_Motivation</i>	0.700	0.696

Tabel 4.13 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square Adjusted*) yang muncul pada model variabel Motivasi kerja (Y₂) sebesar 0,696. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Motivasi kerja (Y₂) dapat dijelaskan oleh variabel *Supervisory suport* dan *Pshycological capital* sebesar 69,6%, sedangkan sisanya 30,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Pshycological capital* (Y1) bernilai 0,605. artinya *Pshycological capital* dapat dipengaruhi oleh *Supervisory suport* sebesar 60,5% dan sisanya 39,5% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Q² > 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus berikut:

Tabel 4.15
Nilai Q-square

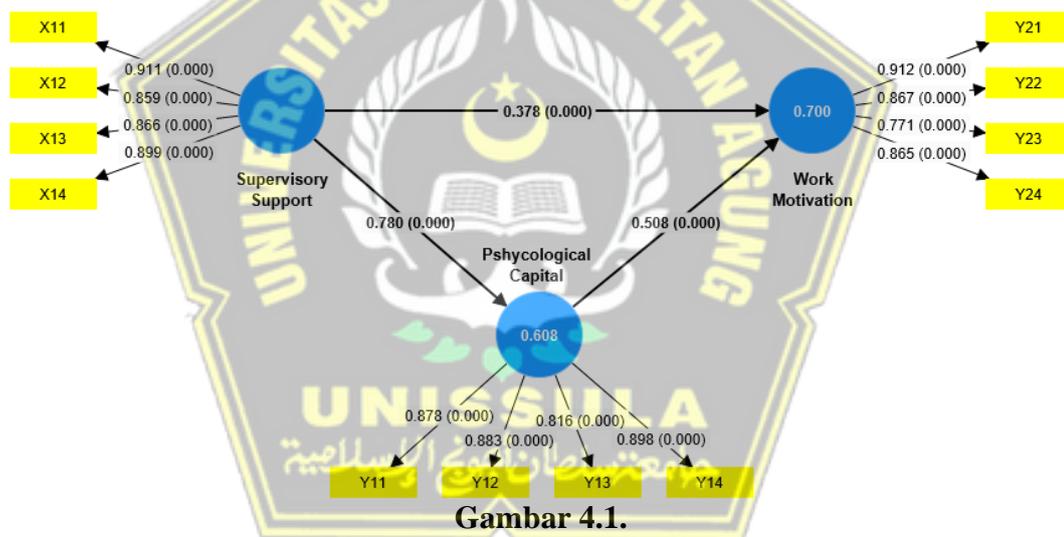
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
<i>Pshycological Capital</i>	540.000	298.477	0.447
<i>Work Motivation</i>	540.000	273.667	0.493

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai 0,447 untuk variabel *Pshycological Capital* dan 0,493 pada *Work Motivation*. Nilai Q square tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Nilai Q² mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk *Supervisory suport* terhadap *work motivation* (motivasi kerja) melalui mediasi *Pshycological capital* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

4.6.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5%

adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.16
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Pshycological_Capital - > Work_Motivation</i>	0.508	0.504	0.086	5.909	0.000
<i>Supervisory_Support -> Pshycological_Capital</i>	0.780	0.776	0.050	15.710	0.000
<i>Supervisory_Support -> Work_Motivation</i>	0.378	0.382	0.088	4.305	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Bila SDM memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan modal psikologis

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap *Pshycological capital* yakni 0,780. Hasil itu memberi bukti bahwa *Supervisory suport* memberi pengaruh positif kepada *Pshycological capital*. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (15,710) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Pshycological capital*. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut,

maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Bila SDM memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan modal psikologis* ” dapat **diterima**.

Dalam penelitian ini, dukungan supervisor diukur melalui empat indikator: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sementara itu, modal psikologis diukur melalui empat indikator: self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel dukungan supervisor adalah dukungan emosional, sedangkan indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel modal psikologis adalah ketahanan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diberikan oleh supervisor, semakin kuat ketahanan psikologis yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Artinya, sumber daya manusia yang mendapatkan dukungan emosional yang tinggi dari supervisornya cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik.

Sebaliknya, dukungan penilaian memiliki nilai loading terendah pada variabel dukungan supervisor, dan harapan memiliki nilai loading terendah pada variabel modal psikologis. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan penilaian penting, pengaruhnya terhadap harapan psikologis tidak sebesar dukungan emosional. Namun, dukungan penilaian yang baik tetap berpotensi mendorong peningkatan harapan psikologis. Dengan kata lain, ketika supervisor memberikan penilaian yang positif dan konstruktif, harapan

psikologis dari sumber daya manusia dapat meningkat, meskipun efeknya mungkin tidak sekuat efek dari dukungan emosional.

Dukungan dari supervisor terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologis. Ini berarti bahwa semakin baik dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi pula modal psikologis yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu (Li et al., 2018; Lizar et al., 2015).

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Bila dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap motivasi kerja yakni 0,378. Hasil itu membuktikan bahwa *Supervisory suport* berdampak positif kepada motivasi kerja. Hasil tersebut diperkuat hasil uji t dimana diketahui besarnya t-hitung (2,884) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,004) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan

dalam penelitian ini yaitu ‘*Bila dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja SDM* ‘ dapat **diterima**.

Dalam penelitian ini, dukungan dari supervisor diukur melalui empat indikator: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sementara itu, motivasi kerja diukur melalui empat indikator: dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, dan penghargaan terhadap tugas.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel dukungan supervisor adalah dukungan emosional, sedangkan indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel motivasi kerja adalah dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat dukungan emosional yang diberikan oleh supervisor, semakin besar dorongan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Artinya, ketika karyawan merasa didukung secara emosional oleh supervisor mereka, dorongan untuk mencapai kebutuhan pribadi dan profesional mereka cenderung meningkat.

Di sisi lain, dukungan penilaian memiliki nilai loading terendah pada variabel dukungan supervisor, sementara minat terhadap tugas memiliki nilai loading terendah pada variabel motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan penilaian tidak memiliki pengaruh sebesar dukungan emosional, penilaian yang positif dari supervisor tetap dapat meningkatkan minat karyawan terhadap tugas yang mereka lakukan. Dengan kata lain, ketika supervisor memberikan umpan balik yang konstruktif dan penilaian yang adil, minat karyawan terhadap tugas mereka dapat tumbuh, meskipun efeknya

mungkin tidak sebesar dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang dipicu oleh dukungan emosional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan dari supervisor secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Ini berarti bahwa semakin besar dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan oleh sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid & Rathore, 2017; Peggy Passya et al., 2019).

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka motivasi kerja semakin tinggi

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Psychological capital* terhadap Motivasi kerja yakni 0,508. Hasil itu memberi bukti bahwa *Psychological capital* memberi pengaruh positif kepada Motivasi kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,909) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Psychological capital* secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil ini berarti apabila *Psychological capital* semakin baik, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*modal*

*psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka motivasi kerja semakin tinggi' dapat **diterima**.*

Dalam penelitian ini, modal psikologis diukur melalui empat indikator: self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Sementara itu, motivasi kerja diukur melalui empat indikator: dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, dan penghargaan terhadap tugas.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel modal psikologis adalah ketahanan, sedangkan pada variabel motivasi kerja, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat ketahanan psikologis seseorang, semakin besar dorongan mereka untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional. Artinya, individu yang memiliki ketahanan psikologis yang baik cenderung lebih terdorong untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang menjadi motivasi utama dalam bekerja.

Sebaliknya, harapan memiliki nilai loading terendah pada variabel modal psikologis, sementara minat terhadap tugas memiliki nilai loading terendah pada variabel motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa meskipun harapan memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan ketahanan, harapan yang baik tetap dapat meningkatkan minat individu terhadap tugas yang mereka jalani. Dengan kata lain, ketika individu memiliki harapan yang tinggi, minat mereka terhadap tugas yang ada cenderung meningkat, meskipun

efeknya mungkin tidak sekuat dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang dipicu oleh ketahanan psikologis.

Modal psikologis terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki oleh seorang individu, semakin besar pula motivasi kerja yang dirasakan. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa modal psikologis merupakan trigger bagi motivasi kerja (Herdem, 2019; Paterson et al., 2014).

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.17.

Tabel 4.17
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

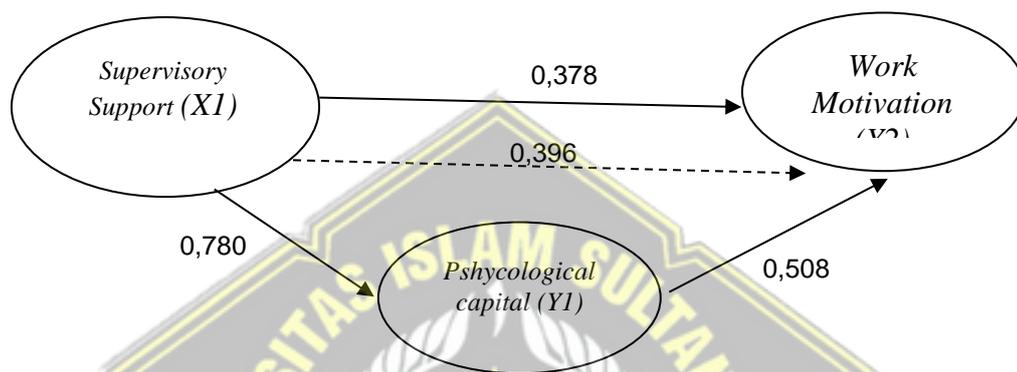
	Hipotesis	Kesimpulan
H2	<i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Pshycological capital</i>	Diterima t = 4,305 > 1,96 (p=0,000<0,05)
H2	<i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja.</i>	Diterima t = 15,710 > 1,96 (p=0,000<0,05)
H3	<i>Pshycological capital Pegawai akan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja</i>	Diterima t = 5,909 > 1,96 (p=0,000<0,05)

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

4.6.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Supervisory suport* terhadap Motivasi kerja melalui mediasi *Pshycological capital*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Supervisory*

suport) terhadap variabel endogen (Motivasi kerja) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Pshycological capital*. Pengaruh tidak langsung *Supervisory suport* terhadap Motivasi kerja melalui mediasi *Pshycological capital* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi *Pshycological capital* pada Hubungan antara *Supervisory suport* Terhadap Motivasi kerja

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

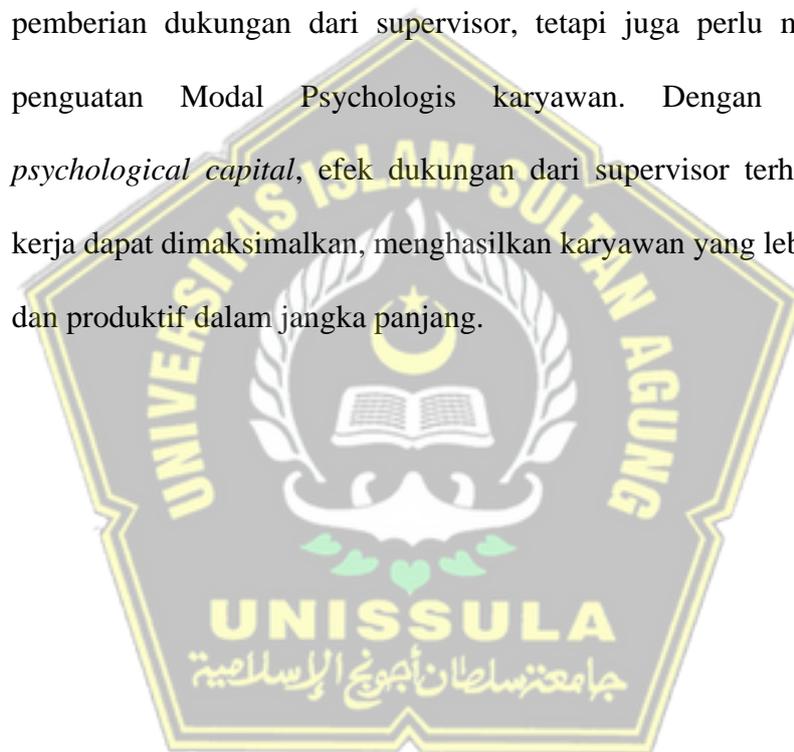
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Supervisory suport -> Pshycological capital -> Motivasi kerja</i>	0,396	5,592	0,000

Sumber : *Olah data hasil penelitian, 2024*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *supervisory support* lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja ketika didukung oleh

psychological capital. Dengan kata lain, dukungan dari supervisor akan lebih optimal dalam mendorong motivasi kerja apabila karyawan memiliki Modal Psychologis yang tinggi, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan.

Hasil ini menunjukkan bahwa intervensi yang bertujuan meningkatkan motivasi kerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada pemberian dukungan dari supervisor, tetapi juga perlu memperhatikan penguatan Modal Psychologis karyawan. Dengan meningkatkan *psychological capital*, efek dukungan dari supervisor terhadap motivasi kerja dapat dimaksimalkan, menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi dan produktif dalam jangka panjang.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dengan Modal Psikologis sebagai pemediasi?”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. SDM yang mendapatkan dukungan supervisi dengan baik akan mengalami peningkatan modal psikologis, yang berarti semakin besar dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin kuat modal psikologis yang dimiliki karyawan.
2. Dukungan supervisi yang baik akan meningkatkan motivasi kerja SDM, yang berarti semakin besar dukungan dari supervisor, semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
3. Ketika modal psikologis sumber daya manusia berada pada tingkat yang tinggi, motivasi kerja akan semakin meningkat, yang berarti semakin tinggi modal psikologis karyawan, semakin besar motivasi kerja mereka.

4. Modal Psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung, artinya dukungan supervisor lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja ketika karyawan memiliki modal psikologis yang tinggi.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap psychological capital.
2. *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Modal Psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Modal Psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menekankan bahwa semakin baik dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi pula modal psikologis yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Dukungan emosional yang kuat dari supervisor

akan memperkuat ketahanan psikologis karyawan. Artinya, karyawan yang menerima dukungan emosional yang signifikan dari supervisornya cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik. Selain itu, penilaian yang baik dari supervisor juga dapat meningkatkan harapan psikologis karyawan, meskipun dampaknya mungkin tidak sebesar dukungan emosional.

Semakin besar dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan oleh sumber daya manusia. Dorongan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka akan semakin besar dengan adanya dukungan emosional yang kuat dari supervisor. Artinya, ketika karyawan merasa didukung secara emosional oleh supervisor mereka, dorongan untuk mencapai kebutuhan pribadi dan profesional cenderung meningkat. Minat karyawan terhadap tugas yang mereka lakukan tetap dapat ditingkatkan melalui penilaian positif dari supervisor. Dengan kata lain, ketika umpan balik konstruktif dan penilaian yang adil diberikan oleh supervisor, minat karyawan terhadap tugas mereka dapat tumbuh, meskipun efeknya mungkin tidak sebesar dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang dipicu oleh dukungan emosional.

Semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki oleh seorang individu, semakin besar pula motivasi kerja yang dirasakan. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional akan semakin besar seiring dengan kuatnya ketahanan psikologis yang dimiliki. Artinya, individu dengan ketahanan psikologis yang baik cenderung lebih terdorong untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang menjadi motivasi utama dalam bekerja. Minat terhadap tugas

yang dijalani tetap dapat ditingkatkan oleh harapan yang tinggi. Dengan kata lain, ketika harapan yang tinggi dimiliki oleh individu, minat mereka terhadap tugas yang ada cenderung meningkat, meskipun efeknya mungkin tidak sekuat dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang dipicu oleh ketahanan psikologis.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variabel *supervisory support*, ditemukan bahwa indikator dengan nilai loading tertinggi adalah dukungan emosional, sementara dukungan penilaian memiliki nilai loading terendah. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya mempertahankan tingkat dukungan emosional yang tinggi sambil berupaya meningkatkan dukungan penilaian. Dukungan emosional, yang mencakup empati, perhatian, dan pemahaman dari supervisor, terbukti memiliki dampak signifikan pada kesejahteraan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, strategi praktis yang dapat diterapkan termasuk rutin memberikan dukungan emosional yang konsisten melalui interaksi yang positif dan perhatian pribadi terhadap kebutuhan emosional karyawan. Sementara itu, untuk meningkatkan dukungan penilaian, supervisor perlu memperbaiki metode umpan balik dan penilaian kinerja. Ini bisa dilakukan dengan memberikan penilaian yang lebih konstruktif dan adil, serta menyertakan sesi umpan balik yang teratur dan jelas mengenai kinerja dan pengembangan. Pelatihan bagi supervisor dalam teknik penilaian yang objektif dan efektif juga dapat membantu meningkatkan kualitas dukungan penilaian. Dengan mengimbangi dukungan emosional

yang sudah kuat dengan peningkatan dukungan penilaian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

2. Terkait variable *psychological capital*, ditemukan bahwa *resiliency* (ketahanan) memiliki nilai loading tertinggi, sementara *hope* (harapan) memiliki nilai terendah. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya mempertahankan ketahanan psikologis yang tinggi dan berupaya meningkatkan harapan. Untuk mempertahankan ketahanan, organisasi dapat menyediakan pelatihan manajemen stres dan dukungan dalam menghadapi tantangan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Sementara itu, untuk meningkatkan harapan, organisasi perlu menetapkan tujuan yang jelas dan realistis, serta memberikan umpan balik konstruktif. Program mentoring dan pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan dan memberikan motivasi melalui visi yang jelas juga dapat membantu meningkatkan harapan karyawan. Dengan strategi ini, organisasi dapat memperkuat ketahanan dan meningkatkan harapan, mendukung perkembangan individu dan keberhasilan jangka panjang.
3. Terkait variabel motivasi kerja, ditemukan bahwa dorongan untuk memenuhi kebutuhan memiliki nilai loading tertinggi, sementara minat akan tugas memiliki nilai loading terendah. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya mempertahankan dorongan untuk memenuhi

kebutuhan sambil berupaya meningkatkan minat karyawan terhadap tugas mereka. Untuk mempertahankan dorongan untuk memenuhi kebutuhan, organisasi perlu memastikan bahwa kebutuhan karyawan, baik yang bersifat material maupun emosional, terpenuhi secara memadai. Hal ini dapat dicapai melalui penyediaan kompensasi yang adil, manfaat yang kompetitif, dan kesempatan pengembangan karier yang sesuai dengan aspirasi karyawan. Untuk meningkatkan minat terhadap tugas, organisasi dapat fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik dan menantang. Ini bisa dilakukan dengan memberikan variasi dalam tugas, mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan serta minat individu dalam penugasan, serta menyediakan umpan balik yang positif dan konstruktif. Selain itu, memberikan peluang bagi karyawan untuk berinovasi dan terlibat dalam proyek yang mereka anggap menarik dapat membantu meningkatkan minat mereka terhadap tugas yang dihadapi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memotivasi karyawan dengan lebih baik, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya, mendorong kinerja yang lebih tinggi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan.

1. Ukuran dan representativitas sampel mungkin terbatas, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.

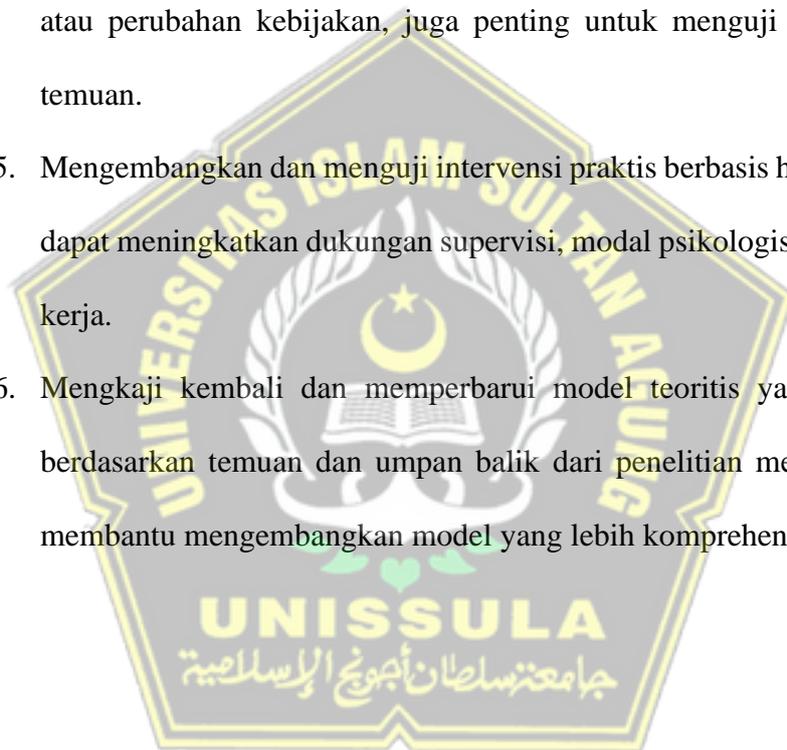
2. Metode pengumpulan data yang hanya mengandalkan survei atau kuesioner juga bisa menimbulkan bias, terutama jika responden cenderung memberikan jawaban yang diinginkan.
3. Keterbatasan waktu penelitian membatasi kemampuan untuk menangkap perubahan jangka panjang dalam variabel yang diteliti, sementara pengukuran variabel mungkin masih subjektif dan tidak sepenuhnya akurat.
4. Terakhir, faktor eksternal yang tidak diukur, seperti kondisi ekonomi atau perubahan kebijakan, juga dapat mempengaruhi hasil namun tidak dicakup dalam studi ini. Identifikasi dan pengakuan terhadap limitasi ini penting untuk menilai keandalan dan validitas hasil serta untuk mengarahkan penelitian lebih lanjut.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang dapat difokuskan pada beberapa area kunci untuk memperluas dan memperdalam pemahaman tentang topik yang telah diteliti.

1. Memperluas sampel penelitian ke berbagai sektor dan wilayah geografis dapat meningkatkan generalisasi hasil. Penambahan variabel tambahan seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau stres kerja akan memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai motivasi kerja dan modal psikologis.
2. Menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, dapat mengurangi bias dan memberikan wawasan yang lebih mendalam.

3. Melakukan studi longitudinal untuk mengevaluasi perubahan jangka panjang dalam hubungan antara variabel akan membantu memahami efek jangka panjang dari dukungan supervisi dan modal psikologis terhadap motivasi kerja.
4. Mengaplikasikan penelitian di berbagai konteks organisasi atau industri, serta menganalisis pengaruh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi atau perubahan kebijakan, juga penting untuk menguji keuniversalan temuan.
5. Mengembangkan dan menguji intervensi praktis berbasis hasil penelitian dapat meningkatkan dukungan supervisi, modal psikologis, dan motivasi kerja.
6. Mengkaji kembali dan memperbarui model teoritis yang digunakan berdasarkan temuan dan umpan balik dari penelitian mendatang akan membantu mengembangkan model yang lebih komprehensif.



Daftar Pustaka

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 2017. "Management and Supervisory Support as a Moderator of Work–Family Demands and Women’s Well-Being: A Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia." *Humanomics* 33(3):335–56. doi: 10.1108/H-02-2017-0024.
- Akbar, Irfan Rizka, Desi Prasetyani, and Nariah Nariah. 2020. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(1):84–90. doi: 10.32493/jee.v3i1.7317.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Azkiati Z, Naera Zhafira, Agus Abdul Rahman, and Irfan Fahmi. 2019. "Predict Burnout With Modal Psychologis And Religious Coping." *Psikis : Jurnal Psikologi Islami* 5(2):140–45. doi: 10.19109/psikis.v5i2.3300.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Braden, Pamela A. 2000. "McClelland ’ s Theory of Needs." 1–2.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Chan, Simon C. H. 2017. "Benevolent Leadership, Perceived Supervisory Support, and Subordinates’ Performance: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *Leadership and Organization Development Journal* 38(7):897–911. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0196.
- Datu, Jesus Alfonso D., Ronnel B. King, and Jana Patricia M. Valdez. 2018. "Modal Psychologis Bolsters Motivation, Engagement, and Achievement: Cross-Sectional and Longitudinal Studies." *Journal of Positive Psychology* 13(3):260–70. doi: 10.1080/17439760.2016.1257056.
- Dounavi, Katerina, Brian Fennell, and Erin Early. 2019. "Supervision for Certification in the Field of Applied Behaviour Analysis: Characteristics and Relationship with Job Satisfaction, Burnout, Work Demands, and Support." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(12). doi: 10.3390/ijerph16122098.
- Dwapatesty, Eldasisca, Nurhizrah Gistituati, and Rusdinal Rusdinal. 2021. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Motivasi Kerja Guru." *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3(5):3000–3006. doi: 10.31004/edukatif.v3i5.1001.
- Fajrin, Istiqomah Qodriani, and Heru Susilo. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 61(4):117–24.

- Hafni, Ellya. 2020. "Pengaruh Supervisi Dan Kompetensi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Se-Kota Medan." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6(1):1–9. doi: 10.30596/edutech.v6i1.4388.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Hair, Joseph F., Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "Rethinking Some of the Rethinking of Partial Least Squares." *European Journal of Marketing* 53(4):566–84. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.
- Halik, Sri Asfirawati. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Jenepono." *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi* 14(1):46–57.
- Hasanah, Miftahul Laili, and Muhammad Kristiawan. 2019. "Supervisi Akademik Dan Bagaimana Kinerja Guru." *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3(2):97. doi: 10.29240/jsmp.v3i2.1159.
- Herdem, Dilek Özçelik. 2019. "The Effect of Modal Psychologis on Motivation for Individual Instrument: A Study on University Students." *Universal Journal of Educational Research* 7(6):1402–13. doi: 10.13189/ujer.2019.070608.
- Hiebler-Ragger, Michaela, Liselotte Nausner, Anna Blaha, Karl Grimmer, Silvia Korlath, Margarete Mernyi, and Human F. Unterrainer. 2021. "The Supervisory Relationship from an Attachment Perspective: Connections to Burnout and Sense of Coherence in Health Professionals." *Clinical Psychology and Psychotherapy* 28(1):124–36. doi: 10.1002/cpp.2494.
- Islam, Rafikul, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2008. "Employee Motivation: A Malaysian Perspective." *International Journal of Commerce and Management* 18(4):344–62. doi: 10.1108/10569210810921960.
- Jaquays, Branden. n.d. *MOTIVATION McClelland's Needs Theory Related Papers*.
- Kanat-maymon, Yaniv. 2017. "Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories." 66(3):468–86. doi: 10.1111/apps.12094.
- Khalid, Afaf, and Kashif Rathore. 2017. *The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings*. Vol. 4.
- Khuram, Waqas, Yanqing Wang, Mudassar Ali, Aisha Khalid, and Heesup Han. 2023. "Impact of Supportive Supervisor on Doctoral Students' Research Productivity: The Mediating Roles of Academic Engagement and Academic Psychological Capital." *SAGE Open* 13(3). doi: 10.1177/21582440231185554.
- Kim, Sooyeong, and Youngran Kweon. 2020. "Modal Psychologis Mediates the Association between Job Stress and Burnout of among Korean Psychiatric Nurses." *Healthcare (Switzerland)* 8(3). doi: 10.3390/healthcare8030199.
- Li, Jie, Xue Han, Wangshuai Wang, Gong Sun, and Zhiming Cheng. 2018. "How Social Support Influences University Students' Academic Achievement and

- Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Self-Esteem.” *Learning and Individual Differences* 61:120–26. doi: 10.1016/j.lindif.2017.11.016.
- Lizar, Ayu Aprilianti, Wustari L. H. Mangundjaya, and Ahmad Rachmawan. 2015. “THE ROLE OF MODAL PSYCHOLOGIS AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE.” *The Journal of Developing Areas* 49(5):343–44.
- Luthans, Fred. 2002. “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior.” *Journal of Organizational Behavior* 23(6):695–706. doi: 10.1002/job.165.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, and Gwendolyn M. Combs. 2006. “Modal Psychologis Development: Toward a Micro-Intervention.” *Journal of Organizational Behavior* 27(3):387–93. doi: 10.1002/job.373.
- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. 2004. “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital.” *Business Horizons* 47(1):45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McClelland, D. C. 2019. “The Achievement Motive in Economic Growth. In The Gap Between Rich And Poor.” *Routledge*. 53–69.
- McClelland David, C., & Steele, R. S. 1973. “Human Motivation. A Book of Readings.”
- Nabela Selvi, Fitria Happy, Nurkhalis. 2021. “Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan* 2(1):12–16.
- Naidoo, Kiveshnie, Christo Bisschoff, Johanna Buit, Herbert Kanengoni, Jaqueline Naidoo, Christoff J. Botha, and Christo A. Bisschoff. 2013. “Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators Researching t He Principalship in t He African Cont Ext : A Crit Ical Lit Erat Ure Review Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators.” *J Soc Sci* 34(2):1–27.
- Nauli, Putra Perdamean. 2021. “PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS PAMULANG Putra.” *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(2):195–204.
- Novitasari, Dewiana, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Farida Fahmalatif, Yuli Sudargini, Laily Hidayati, and Jansen Wiratama. 2021. “The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers.” *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 01(01):41–52. doi: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.6>.
- Nurfadilah, Ita, and Umi Farihah. 2021. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah.” *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 3(1):105–28. doi: 10.35719/jieman.v3i1.70.
- Ogunnaike, Olaleke Oluseye, Ayodeji Aribisala, Banji Ayeni, and Abisola Osoko. 2019. “Maslow Theory of Motivation and Performance of Selected Technology Entrepreneurs in Nigeria.” *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* 10(2):628–35.

- Oudeyer, Pierre-Yves, and Frederic Kaplan. 2013. "How Can We Define Intrinsic Motivation?" *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies* 1–10.
- Paterson, Ted A., Fred Luthans, and Wonho Jeung. 2014. "Thriving at Work: Impact of Modal Psychologis and Supervisor Support." *Journal of Organizational Behavior* 35(3):434–46. doi: 10.1002/job.1907.
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan. 2019. "Hubungan Peran Kepala Ruangan Dan Supervisor Keperawatan Dengan Motivasi Perawat Dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan." *Jurnal Keperawatan Raflesia* 1(2):1656–6222.
- Porter, Michael E. 2009. "Moving to a New Global." 43–63.
- Rahmatullah, Muhammad, and Muhammad Saleh. 2019. *Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District*. Vol. 2.
- Ristianey, Fenti, Edi Harapan, and Destiniar Destiniar. 2020. "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6(1):1310–17. doi: 10.31851/jmksp.v6i1.3950.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Santy Wijaya. 2021. "Pengaruh Peran Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey Pada Guru-Guru Ekonomi Pada SMK Negeri Di Kuningan)." *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi* 18(2):149–58.
- Schuckert, Markus, Taegoo Terry Kim, Soyon Paek, and Gyehee Lee. 2018. "Motivate to Innovate: How Authentic and Transformational Leaders Influence Employees' Modal Psychologis and Service Innovation Behavior." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(2):776–96. doi: 10.1108/IJCHM-05-2016-0282.
- Sekaran, Uma. 1983. "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research." *Journal of International Business Studies* 14(2):61–73. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490519.
- Sofia Sebayang, and Tiur Rajagukguk. 2020. "PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN." *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX* 2(2):105–14.
- Suwanto. 2021. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia (Kfc) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan." *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM* 1(1):15–21.

- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1–17. doi: 10.1371/journal.pone.0152892.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision."
- Weigl, Matthias, Nicole Stab, Isabel Herms, Peter Angerer, Winfried Hacker, and Jürgen Glaser. 2016. "The Associations of Supervisor Support and Work Overload with Burnout and Depression: A Cross-Sectional Study in Two Nursing Settings." *Journal of Advanced Nursing* 72(8):1774–88. doi: 10.1111/jan.12948.
- Widodo, Dahma Bagus, Ali Imron, and Imron Arifin. 2019. "Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2(1):010–016. doi: 10.17977/um027v2i22019p10.

