

***SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING***  
**DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN**  
**KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh:

SOEPRAT TEGUH RAHAYU

NIM: 20402300130

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

**Halaman Pengesahan**

***SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI***

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen

**Disusun Oleh:**



Telah disetujui oleh Pembimbing,  
Tanggal 31 Agustus 2024

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a horizontal line at the end.

**Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.**  
NIDN 0608036601

***SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI***

Disusun Oleh

SOEPRAT TEGUH RAHAYU

NIM: 20402300130

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 09  
November 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

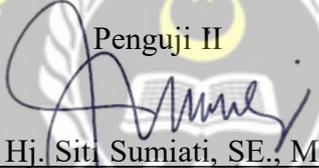
Pembimbing

Penguji I

  
Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

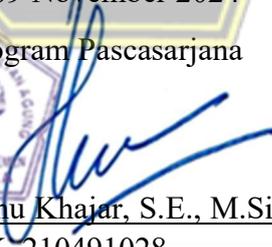
  
Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
NIK. 210416055

Penguji II

  
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si.  
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 09 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 : SOEPRAT TEGUH RAHAYU  
NIM : 20402300130  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI**” 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.

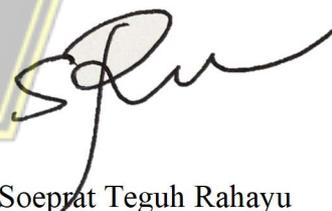
Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.  
NIDN 0608036601

Semarang, 31 Agustus 2024

Saya yang menyatakan,



Soeprat Teguh Rahayu  
NIM 20402300130

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : SOEPRAT TEGUH RAHAYU  
NIM : 20402300130  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

***SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI***

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung sertamemberikan 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 ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Agustus 2024

Saya yang menyatakan,



Soeprat Teguh Rahayu

NIM 20402300130

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *supervisory support* dan *psychological wellbeing* dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai mediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Variabel yang diteliti mencakup dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Penilaian responden dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang 1 hingga 5. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, mencakup 203 PNS. Menggunakan rumus Slovin, sampel penelitian berjumlah 112 responden, yang diambil melalui teknik *non-probability sampling* dengan *convenience sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) dukungan supervisi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif; 2) dukungan supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) kesejahteraan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif; 4) kesejahteraan psikologis juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 5) komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif serta kinerja karyawan.

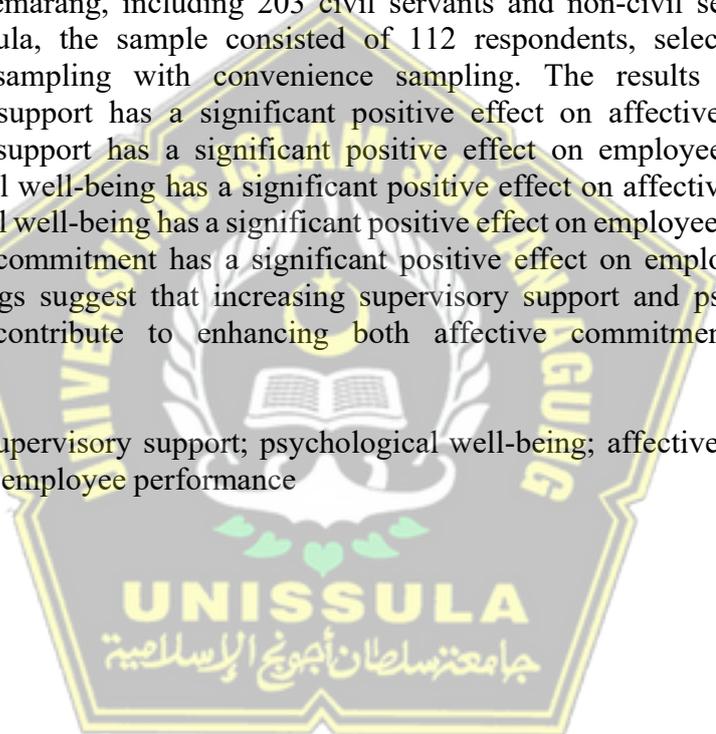
Kata kunci: dukungan supervisi; kesejahteraan psikologis; komitmen afektif; kinerja karyawan



## Abstract

This study aims to analyze the role of supervisory support and psychological wellbeing in enhancing employee performance with affective commitment as a mediating variable. The research employs a quantitative approach with explanatory research. The variables investigated include supervisory support, psychological wellbeing, affective commitment, and employee performance. Respondent assessments were conducted using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The population of the study comprises all employees at the Customs and Excise Office of Type Madya Pabean A Semarang, including 203 civil servants and non-civil servants. Using the Slovin formula, the sample consisted of 112 respondents, selected through non-probability sampling with convenience sampling. The results indicate that: 1) supervisory support has a significant positive effect on affective commitment; 2) supervisory support has a significant positive effect on employee performance; 3) psychological well-being has a significant positive effect on affective commitment; 4) psychological well-being has a significant positive effect on employee performance; and 5) affective commitment has a significant positive effect on employee performance. These findings suggest that increasing supervisory support and psychological well-being can contribute to enhancing both affective commitment and employee performance.

Keywords: supervisory support; psychological well-being; affective commitment; employee performance



## Kata pengantar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا وَمَوْلَانَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ  
اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِ مُحَمَّدٍ

Akhirnya semua hal yang diawali harus tunduk pada kata akhir, apapun itu bentuknya entah pupus ditengah jalan maupun berhasil hingga tuntas. Tunas mangga yang tumbuh akan berujung membuahkkan manga yang manis, jikapun tidak membuahkkan akan meranggas ditengah jalan, hilang melebur kembali kepada bumi. Sebagaimana perkuliahan yang telah saya mulai triwulan keempat tahun lalu pada akhirnya pula akan berakhir dengan sebuah karya tulisan yang disebut tesis. Jika diperbolehkan saya menyebutkan bahwa tesis ini merupakan pendermaan yang saya berikan kepada kampus kebanggaan selama menjalani pendidikan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Sebagaimana petuah dari pengarang ternama:

*orang boleh pandai setinggi langit, tapi selama ia tak menulis, ia akan hilang di dalam masyarakat dan dari sejarah  
(Pramoedya Ananta Toer).*

Dalam kesempatan pengantar kali ini akan saya persembahkan sanjungan dan ucapan kasih kepada Allah SWT, dan baginda terkasih Rasulallah Muhammad ﷺ,  
*Kedua orang tuaku, kedua mertuaku, istriku terkasih dan anak-anakku,  
saudara-saudaraku, teman dan kerabat dekat,  
terima kasih kuucapkan dengan kasih yang tidak pernah putus.*

Para Dekan, Ketua Program, Para Dosen dan pengajar FE Unisula,  
Dosen Pembimbing: Bapak DR. Drs. Marno Nugroho, M.M.  
Kepala Kantor dan jajaran pegawai Bea Cukai Semarang.

Semesta alam seolah menyatukan kita semua sehingga membantu penyelesaian tesis ini. Sekali lagi terima kasih sedalam-dalamnya dan sebanyak-banyaknya atas dukungan dan bantuan yang telah diberikan.

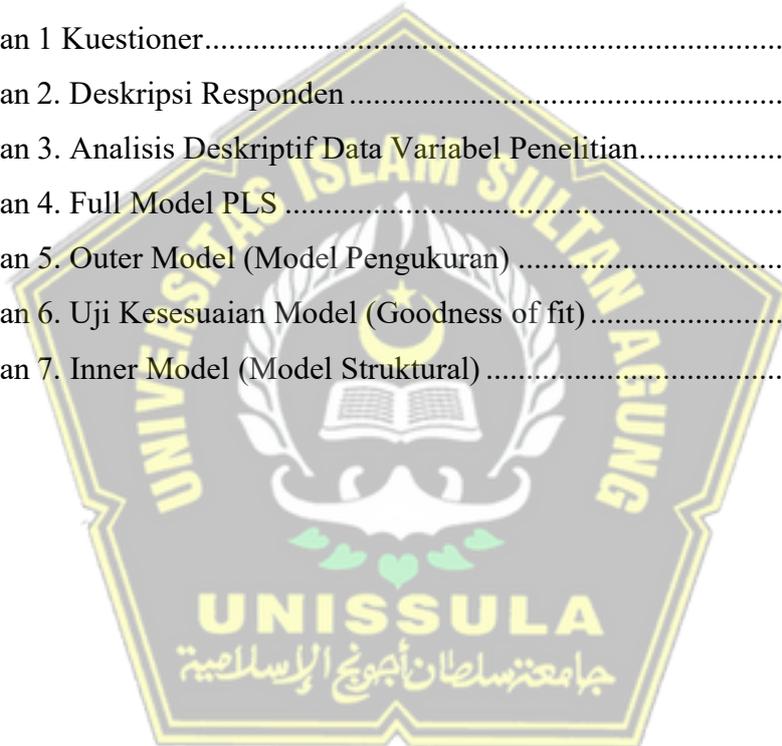
Semarang, 30 Agustus 2024  
Penyusun,

Soeprat Teguh Rahayu

## DAFTAR ISI

Halaman Cover.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan keaslian Thesis .....	iii
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	8
2.2. Pshycological Wellbeing.....	9
2.3. Supervisory Support.....	11
2.4. Komitmen afektif .....	13
2.5. Hubungan Antar Variabel .....	16
2.6. Model Empirik Penelitian .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>21</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	21
3.2. Sumber data Penelitian.....	21
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	22
3.4. Populasi dan Sampel .....	23
3.5. Variabel dan Indikator.....	26
3.6. Teknik Analisis Data.....	27
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>31</b>
4.1. Deskripsi Responden.....	31
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	32

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	34
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	44
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	46
BAB V PENUTUP.....		59
5.1.	Simpulan .....	59
5.2.	Implikasi Teoritis .....	60
5.3.	Implikasi Manajerial .....	61
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	64
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	65
Daftar Pustaka .....		66
Lampiran 1 Kuestioner.....		74
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		85
Lampiran 4. Full Model PLS .....		86
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		88
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		91
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....		92



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1. Latar Belakang

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian dan menjaga kedaulatan negara melalui tugas-tugas pokok dan fungsinya. Tugas utama KPPBC meliputi pengawasan dan pengamanan terhadap lalu lintas barang ekspor dan impor untuk mencegah penyelundupan dan pelanggaran kepabeanan serta cukai, serta melakukan tindakan pengamanan terhadap barang-barang yang dikenai larangan atau pembatasan. Selain itu, KPPBC juga bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepabeanan yang efisien dan transparan, memfasilitasi kelancaran arus barang dan dokumen ekspor dan impor, serta mengimplementasikan sistem teknologi informasi yang canggih untuk meningkatkan efisiensi pelayanan.

KPPBC memungut dan mengelola penerimaan dari sektor kepabeanan dan cukai, melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap pengusaha kepabeanan dan cukai, serta mengoptimalkan penerimaan negara melalui peningkatan efisiensi proses administrasi dan penegakan hukum. Penegakan hukum juga menjadi bagian dari tugas KPPBC, meliputi penyidikan kasus pelanggaran kepabeanan dan cukai, koordinasi dengan instansi terkait, serta edukasi kepada masyarakat mengenai ketentuan hukum kepabeanan dan cukai. Selain itu, KPPBC mengelola aset negara yang berada di bawah pengawasannya, termasuk

barang sitaan, dan melakukan pengelolaan terhadap barang-barang tersebut untuk mengoptimalkan pendapatan negara ataupun melindungi masyarakat dari barang-barang yang dibatasi/dilarang. Melalui pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang berperan penting dalam menjaga kelancaran arus barang, mendukung pertumbuhan ekonomi, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan kepabeanan dan cukai yang berlaku.

Salah satu konstruksi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dukungan yang mereka terima dari supervisor atau orang dengan otoritas lebih tinggi (Charoensukmongkol, 2022). Rhoades and Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan supervisor yang dipersepsikan menunjukkan persepsi karyawan terhadap supervisor mereka sebagai pihak yang peduli, menghargai kontribusi mereka, dan mendukung mereka saat menghadapi tantangan.

Supervisi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dengan memberikan umpan balik konstruktif dan pelatihan kepada pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka (Janssen 2005). Supervisi menjaga hubungan yang baik antara berbagai bagian internal serta dengan pihak eksternal dan mendorong inovasi dengan memantau penerapan teknologi terbaru dan inisiatif peningkatan kualitas layanan (Rhoades and Eisenberger 2002). Secara keseluruhan di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, supervisi yang efektif adalah kunci dalam mencapai kinerja optimal, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap stabilitas ekonomi negara.

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).

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).

Program yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi membantu karyawan menghindari kelelahan dan menjaga tingkat energi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja (Adler and Seligman 2016). Ketika perusahaan mengutamakan kesejahteraan karyawan, mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif, meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja optimalnya (Peters, Calvo, and Ryan 2018). Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan kesejahteraan mereka cenderung memiliki harapan yang lebih tinggi dan menetapkan tujuan yang ambisius namun realistis, memberikan

dorongan psikologis untuk bertahan meskipun ada tantangan (Martin et al. 2019).

*Wellbeing* mengacu pada keadaan sehat, bahagia, dan makmur, yang mencakup berbagai aspek kehidupan yang mempengaruhi kualitas hidup (Rafik and Rahayu 2020). Aspek-aspek ini termasuk kesehatan fisik, mental, emosional, dan sosial, yang semuanya saling berhubungan (Adler and Seligman 2016). Kesehatan fisik berarti memiliki tubuh yang sehat bebas dari penyakit, sementara kesehatan mental melibatkan stabilitas mental dan kemampuan untuk mengelola stres dan emosi. Kesehatan emosional mencakup perasaan positif seperti kebahagiaan dan kepuasan, serta kemampuan untuk menangani emosi negatif. Kesejahteraan sosial berkaitan dengan kualitas hubungan dengan orang lain dan rasa koneksi dalam komunitas. Selain itu, kesejahteraan ekonomi melibatkan memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar dan mencapai tujuan pribadi. Kesejahteraan bukan hanya ketiadaan penyakit atau masalah tetapi juga mencakup aspek positif yang membuat individu merasa puas dan bahagia dalam hidup mereka. Kesejahteraan juga dapat mengurangi absensi dan biaya kesehatan. Karyawan yang sehat, bahagia, dan makmur, cenderung lebih produktif dan efisien dalam melaksanakan tugas mereka (Zainuddin, Russell-Bennett, and Previte 2013).

Komitmen adalah elemen vital dalam mencapai tujuan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang (KPPBC). Dengan komitmen yang kuat dari semua pegawai, KPPBC dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien. Komitmen pegawai

terhadap organisasi memastikan bahwa setiap individu bekerja dengan dedikasi tinggi, mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, serta berkontribusi optimal (Gustina Pane 2014). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan dedikasi dan loyalitas signifikan terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas (Swales 2002). Komitmen ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana setiap individu merasa terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (Meyer and Allen 2007). Dengan komitmen yang kuat, pegawai cenderung lebih berinisiatif, inovatif, dan bersedia bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan Bersama (Basel Al-Jabari and Issam Ghazzawi 2019).

Komitmen organisasi membantu mengurangi tingkat pergantian pegawai yang tinggi, yang sering kali memerlukan biaya besar dan mengganggu stabilitas operasional (Kuhail et al. 2020). Pegawai yang berkomitmen tinggi tidak hanya bertahan lebih lama dalam organisasi tetapi juga sering kali berperan sebagai duta yang mempromosikan citra positif organisasi di luar tempat kerja. Dengan demikian, komitmen pegawai dapat dijaga dan bahkan ditingkatkan, yang pada akhirnya akan membawa organisasi lebih dekat pada pencapaian tujuannya.

Hasil penelitian terdahulu terkait supervisi masih menyisakan kontroversi, diantaranya adalah supervisi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lutfi et al. 2022). Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan (Zeb

et al. 2021). Sehingga dalam penelitian ini komitmen diajukan 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 “peran *supervisory support* dan *psychological wellbeing* dalam meningkatkan kinerja SDM dengan komitmen afektif sebagai pemediasi?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*reseach question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap komitmen afektif?
2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh *psychological wellbeing* terhadap komitmen afektif?
4. Bagaimana pengaruh *psychological wellbeing* terhadap Kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap Kinerja SDM?

## 1.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

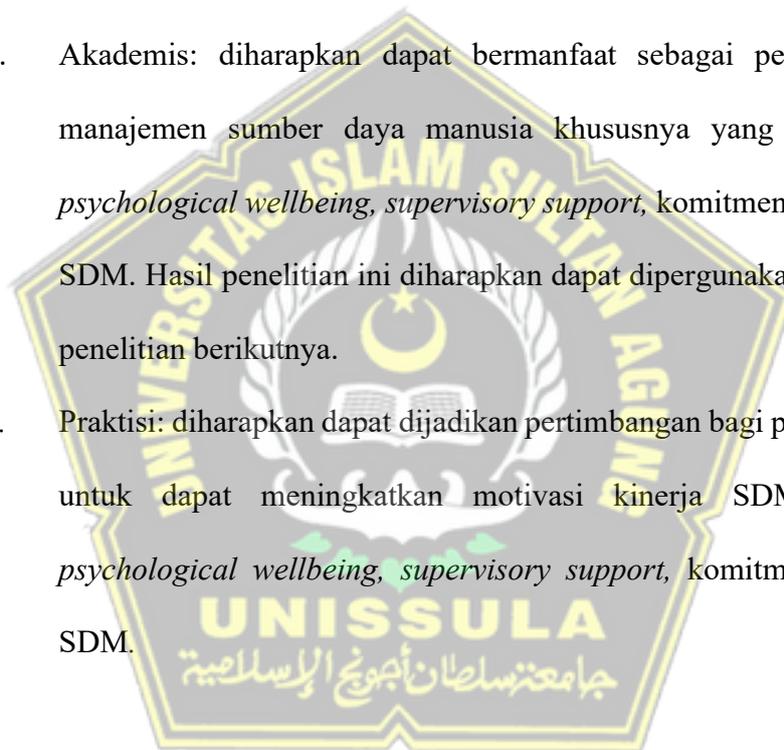
1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap komitmen afektif.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris *psychological wellbeing* terhadap komitmen afektif.

4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *psychological wellbeing* terhadap Kinerja SDM.
5. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh komitmen afektif terhadap Kinerja SDM.

### 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 wellbeing, supervisory support*, komitmen afektif dan kinerja SDM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan motivasi kinerja SDM melalui peran *psychological wellbeing, supervisory support*, komitmen afektif. kinerja SDM.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menguraikan variabel–variabel penelitian yang mencakup *psychological wellbeing*, *supervisory support*, komitmen afektif dan kinerja SDM. 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. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya mencakup aktivitas yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, dan hal ini berpengaruh pada sejauh mana kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi. Peningkatan kinerja SDM, baik pada tingkat individu maupun kelompok, menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Mathis and John H. Jackson 2012).

Menurut Hidayani (2016) kinerja SDM dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Definisi lain dari (Rahman Yudi Ardian 2020) menggambarkan kinerja SDM sebagai pencapaian hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja SDM organisasi mencerminkan tingkat pencapaian hasil dalam mencapai tujuan perusahaan (Sedarmayanti 2017). Manajemen kinerja SDM

mencakup segala kegiatan yang bertujuan meningkatkan kinerja SDM perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja SDM dari individu dan kelompok kerja di dalamnya (Kadarisman 2012). Sesuai dengan pendapat Dessler (2009), kinerja SDM (prestasi kerja) karyawan adalah hasil kerja aktual yang dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi yang diharapkan merupakan standar yang digunakan sebagai patokan untuk menilai kinerja SDM karyawan sesuai dengan posisinya dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam perspektif lain (Handoko 2012) pengertian kinerja SDM adalah hasil kerja yang islami yang dicapai oleh individu dalam suatu periode waktu tertentu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan serta pelayanan kepebeanaan dan cukai. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM individu melibatkan Kualitas Kerja; Kuantitas Kerja; Ketepatan Waktu; Efektivitas; Kemandirian (Robbins, S. P., & Judge 2013).

## **2.2. *Psychological Wellbeing***

Konsep *psychological well-being* yang diajukan oleh Ryff (1989) bersifat eudaimonis (Ryff, Lee, and Keyes 1995). Dalam perspektif eudaimonis, well-being dicapai dengan merealisasikan atau mewujudkan potensi diri manusia yang sebenarnya. Konsep ini merupakan konsep multidimensional untuk mengukur *psychological well-being* manusia (Ryff 2013). Menurut Ryff (1989), *psychological well-being* merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesehatan psikologis individu berdasarkan pemenuhan kriteria keberfungsian psikologis positif. *Psychological well-being* juga disebut sebagai

realisasi dan pencapaian penuh dari potensi individu, di mana individu dapat menerima segala kekurangan dan kelebihan dirinya, mandiri, mampu membina hubungan yang positif dengan orang lain, dapat menguasai lingkungan sehingga sesuai dengan kondisi psikisnya, memiliki tujuan dalam hidup, dan terus mengembangkan potensi dirinya (Johnson 2022).

Ryff & Keyes (1995) memandang *psychological well-being* berdasarkan sejauh mana individu memiliki tujuan dalam hidupnya, apakah mereka menyadari potensi-potensi yang dimiliki, kualitas hubungannya dengan orang lain, dan sejauh mana mereka merasa bertanggung jawab dengan hidupnya sendiri (Khatarina Heby 2020). *Psychological well-being* adalah kondisi di mana individu menerima diri dan masa lalunya, mengatur lingkungan sesuai dengan kebutuhannya, membuat hidup mereka lebih bermakna, serta berusaha mengembangkan potensi diri (Rabenu, Yaniv, and Elizur 2017).

Eid and Larsen (2008) menjelaskan bahwa dalam perspektif hedonik, kesejahteraan cenderung mencari kebahagiaan dengan menghindari hal-hal yang tidak menyenangkan, sedangkan dalam perspektif eudaimonik, kesejahteraan adalah kemampuan seseorang untuk mengoptimalkan potensi dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki. Perspektif ini sering dikaitkan dengan *psychological well-being* (PWB), yang menggambarkan kesehatan psikologis individu berdasarkan pemenuhan kriteria keberfungsian psikologis positif. *Psychological well-being* adalah kondisi di mana individu menerima diri dan masa lalunya, mengatur lingkungan sesuai kebutuhan, hidup

dengan makna, dan berusaha mengembangkan potensi pribadi mereka (Obrenovic et al. 2020).

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *psychological well-being* adalah kondisi mental dan emosional positif yang dialami oleh pegawai, yang mencakup aspek-aspek seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, rasa aman dan nyaman di tempat kerja, serta kemampuan untuk mengatasi stres dan tantangan pekerjaan. Ryff (1989) mengidentifikasi tujuh dimensi *psychological well-being*, termasuk Penerimaan Diri, Hubungan Positif dengan Orang Lain, Otonomi, Penguasaan Lingkungan, Tujuan Hidup, dan Pertumbuhan Pribadi (Ryff 2013; Ryff et al. 1995).

### **2.3. *Supervisory Support***

Menurut Achour et al. (2017) perilaku simpati atasan dengan keinginan agar karyawan mencari keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga serta keterlibatan dalam upaya untuk membantu karyawan mengakomodasi pekerjaan dan tanggung jawabnya di keluarga didefinisikan sebagai dukungan supervisor. Dukungan supervisor juga didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pimpinan berperilaku dengan cara yang mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan (Weaver 2020).

Bentuk dukungan organisasi yang informal tersebut termasuk dalam dukungan supervisor (Shi and Gordon 2020). Dukungan supervisor juga diartikan sebagai sudut pandang karyawan terhadap supervisor mereka dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi serta kepedulian atasan terhadap

kesejahteraan mereka (Rhoades and Eisenberger 2002). Dukungan supervisor mencerminkan sejauh mana atasan seseorang dipandang sebagai baik peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada karyawan saat dibutuhkan (Beks and Doucet 2020).

Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan tehnik penyelesaian. Untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan supervisi langsung dan tehnik supervisi tidak langsung. Dalam tehnik supervisi langsung, supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. Supervisi Tidak Langsung supervisi 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 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 pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dapat didefinisikan sebagai upaya dan tindakan yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk membantu, membimbing, dan mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dukungan ini mencakup beberapa aspek, seperti dukungan emosional (menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan dan kesejahteraan karyawan), dukungan penilaian (memberikan umpan balik konstruktif), dukungan informasi (saran, saran, arahan untuk membantu mengatasi hambatan kerja), informasi dan dukungan fisik (memberikan arahan yang jelas) (Achour et al. 2017).

#### **2.4. Komitmen afektif**

Komitmen organisasional adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins and Timothy 2018). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung tidak menarik diri dari pekerjaan meskipun merasa tidak puas, karena mereka bekerja keras demi loyalitas atau keterikatan (Ghosh and R 2014). Bahkan jika seorang karyawan

tidak senang dengan pekerjaannya saat ini, mereka tetap memilih untuk terus bekerja dengan organisasi jika mereka cukup berkomitmen.

Ketika komitmen terhadap organisasi seorang karyawan tinggi, karyawan tersebut akan bekerja dengan penuh perhatian, menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya, dan tetap setia kepada organisasi (Kuhai et al. 2020). Komitmen organisasional dapat dibagi menjadi tiga dimensi (Jaros 1997; Kuhai et al. 2020; Meyer and Allen 2007) yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang merupakan keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu komitmen berdasarkan nilai ekonomi yang dirasakan ketika tetap berada di organisasi dibandingkan dengan meninggalkannya; dan ketiga yaitu komitmen normatif (*normative commitment*) yang merupakan kewajiban untuk tetap bersama organisasi karena alasan moral atau etis.

Penelitian ini berfokus pada komitmen afektif, yang merupakan ikatan emosional dengan organisasi (Kim and Beehr 2020). Menurut (Mercurio 2015) komitmen afektif merupakan prediktor signifikan dari berbagai hasil, seperti niat untuk pergi dibandingkan dengan jenis komitmen lainnya, menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih kuat secara umum terkait dengan hasil organisasi. Komitmen afektif lebih produktif daripada jenis komitmen lainnya (normatif dan berkelanjutan) karena apa yang diperoleh melalui keinginan tidak dapat dicapai lewat paksaan (Odoardi et al. 2019).

Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi akan merasa lebih nyaman dan terlibat dengan organisasi, serta memiliki keinginan lebih besar untuk

tetap tinggal di perusahaan (Bloemer and Odekerken-Schröder 2003). Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan oleh komitmen afektif (Mercurio 2015). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi juga terdorong untuk bekerja keras, berusaha lebih, dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, sehingga memberikan kontribusi yang lebih signifikan (Bloemer and Odekerken-Schröder 2003).

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan tetap setia kepada perusahaan atau organisasi dan bekerja untuk meningkatkan organisasi ke depannya, serta berusaha mengikuti nilai-nilai yang ada di organisasi. Komitmen afektif adalah perasaan emosional terhadap organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya (Hye Kyoung Kim 2019).

Meyer dan Allen menyebutkan bahwa komitmen afektif terjadi ketika karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional (Kuhail et al. 2020). Dengan kata lain, komitmen afektif yang kuat membuat karyawan aktif terlibat dan menikmati keanggotaan mereka di perusahaan (Mercurio 2015). Karyawan merasakan adanya kesamaan antara diri mereka dan perusahaan, yang mendorong mereka untuk menunjukkan perhatian dan secara konsisten membangun komitmen yang mendalam (*want*) (Kuncoro and Wibowo 2019). Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen afektif bersedia untuk mengesampingkan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikannya dengan nilai-nilai perusahaan (Mercurio 2015).

Komitmen afektif pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dapat didefinisikan sebagai tingkat

keterikatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi tersebut dengan merasa bangga menjadi bagian dari KPPBC dan menunjukkan rasa keterikatan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Indikator komitmen afektif menurut (Allen, Natalie J. 1990) meliputi: 1) keinginan untuk menjadi anggota organisasi, 2) merasa terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, 3) keterikatan emosional, dan 4) membanggakan perusahaan kepada orang lain.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap komitmen afektif**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen afektif organisasi diprediksi secara positif dan signifikan oleh dukungan atasan (Orgambidez and Almeida 2020). Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lutfi et al. 2022). *Perceived Organizational Support* (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (Astuty and Udin 2020). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan atasan secara positif berhubungan dengan komitmen afektif (Talukder 2019). Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

*H1 : SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik  
maka akan meningkatkan komitmen afektif*

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan (Zeb et al. 2021). Hasil juga mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan (POS) berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan (Junça Silva and Lopes 2023). Variabel dukungan organisasi yang dipersepsikan (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Utomo et al. 2023). POS memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan (Astuty and Udin 2020). Dukungan organisasi dapat dibagi menjadi dukungan yang memperkuat dan dukungan yang menghambat, dan keduanya memiliki efek positif terhadap kinerja baru para pekerja (Chen et al. 2020). Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

*H2 : SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerjanya*

### 2.5.3. Pengaruh *Psychological wellbeing* terhadap *komitmen afektif*

Kesejahteraan psikologis memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Hutagalung, Soelton, and Octaviani 2020). Karyawan yang merasa sehat secara psikologis cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, yang meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan mereka terhadap organisasi (Aruldoss, Kowalski, and Parayitam 2021).

Kesejahteraan psikologis yang baik juga berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik, mengurangi tingkat stres, dan memperkuat hubungan antar karyawan, yang pada gilirannya mendorong komitmen afektif dan keberlanjutan kerja (Talukder 2019). Dengan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, karyawan lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi, serta berkontribusi secara produktif terhadap tujuan organisasi (Shabir and Gani 2020). Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

*H3 : SDM yang memiliki kesejahteraan psikologis baik maka akan meningkatkan komitmen afektifnya.*

#### 2.5.4. Pengaruh *Psychological wellbeing* terhadap Kinerja SDM

*Psychological well-being* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa sehat secara psikologis cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Rabenu et al. 2017). Kesejahteraan psikologis mencakup aspek seperti kepuasan hidup, rasa kontrol, dan perasaan positif yang secara keseluruhan meningkatkan keseimbangan emosional dan mental karyawan (Ahmad et al. 2018). Ketika karyawan memiliki kesejahteraan psikologis yang baik, mereka lebih mampu mengatasi stres, berkolaborasi dengan tim, dan menghadapi tantangan pekerjaan dengan sikap positif (Obrenovic et al. 2020). Memelihara kesejahteraan psikologis tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga

berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Panaccio and Vandenberghe 2009; van der Vaart et al. 2015). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

*H4 : SDM yang memiliki kesejahteraan psikologis baik, maka akan meningkatkan kinerjanya*

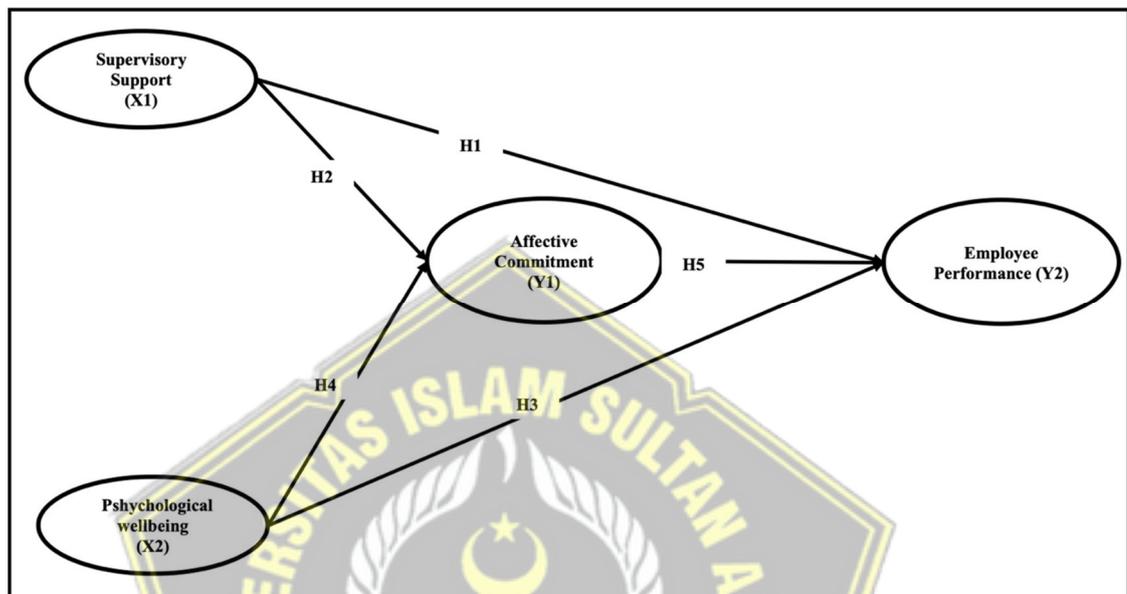
#### 2.5.5. Pengaruh komitmen afektif terhadap Kinerja SDM

Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Astuty and Udin 2020). Ada pengaruh positif dan signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan (Aflah et al. 2021). Komitmen afektif juga secara positif dan signifikan berkaitan dengan kinerja karyawan (Alqudah, Carballo-Penela, and Ruzo-Sanmartín 2022; Gita Friolina, Endhiarto, and Pujo Musmedi 2017; Koo et al. 2020; Shao et al. 2022; Uddin, Mahmood, and Fan 2019). Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perorangan (Cen et al. 2021; Kuhal et al. 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

*H5 : SDM yang memiliki komitmen afektif baik, maka akan meningkatkan kinerjanya*

## 2.6. 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

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel kelelahan kerja sebagai variabel eksogen serta variabel *supervisory support*, *Psychological wellbeing*, komitmen afektif dan kinerja 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 *supervisory support*, *Psychological wellbeing*, komitmen afektif dan kinerja 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 *supervisory support*, *Psychological wellbeing*, komitmen afektif dan kinerja SDM.

#### 2. Observasi.

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 Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

#### 3.4.2. Sample

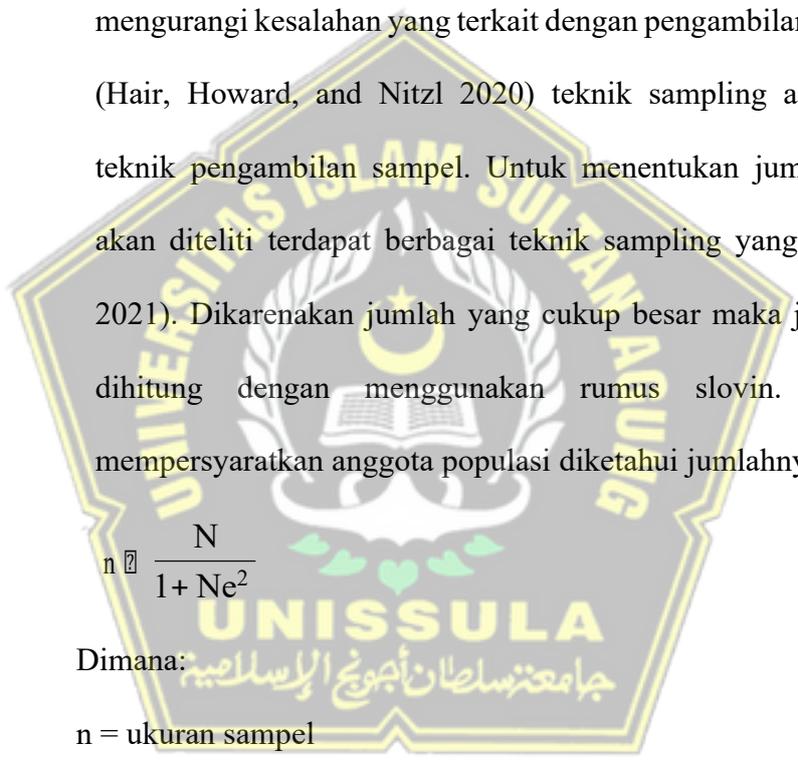
Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk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

variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

### 3.4.3. 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, Howard, and Nitzl 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

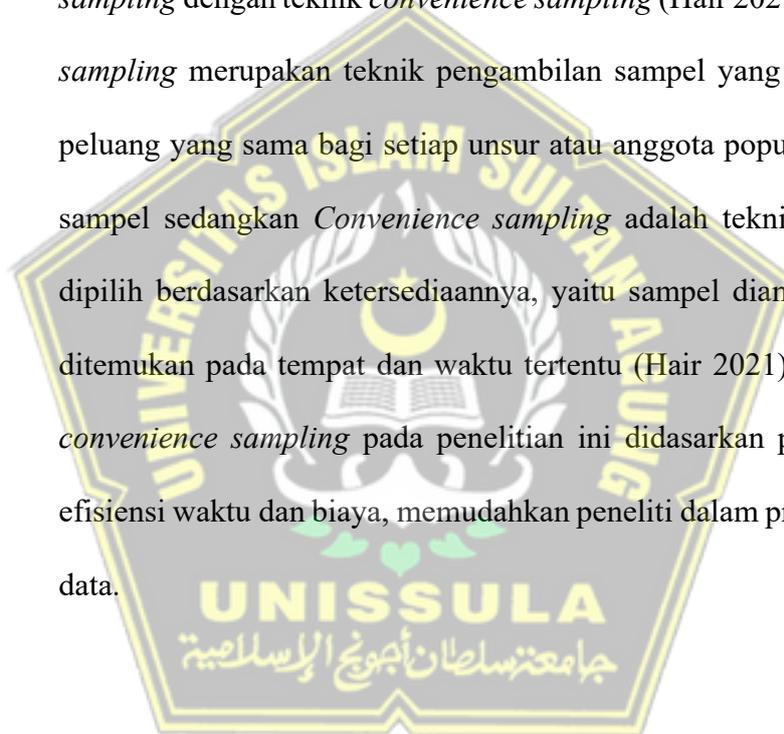
sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian

menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

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

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,0064)} = \frac{203}{1,812} = \frac{112,03}{1} = 112$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 112 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.	Dukungan supervisi Dukungan supervise adalah upaya dan tindakan yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk membantu, membimbing, dan mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka terkait fungsi pengawasan serta pelayanan kepebeanaan dan cukai.	1. Dukungan emosional 2. Dukungan penilaian 3. Dukungan informasi 4. Dukungan fisik	(Acho ur et al. 2017)
2.	<i>Psychological Well-Being</i> Kondisi mental dan emosional positif yang mencakup aspek-aspek seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, rasa aman dan nyaman di tempat kerja, serta kemampuan untuk mengatasi stres dan tantangan pekerjaan terkait fungsi pengawasan serta pelayanan kepebeanaan dan cukai.	1. Penerimaan Diri, 2. Hubungan Positif dengan Orang Lain, 3. Otonomi, 4. Penguasaan Lingkungan, 5. Tujuan Hidup, 6. Pertumbuhan Pribadi	Ryff (1989 )
3.	Komitmen Afektif Komitmen Afektif diartikan sebagai tingkat keterikatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi tersebut dengan merasa bangga menjadi bagian dari KPPBC dan menunjukkan rasa keterikatan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi	1. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi. 2. Merasa terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan. 3. Keterikatan emosional. 4. Membanggakan perusahaan kepada orang lain.	Meyer , et., al., (1993 )
4.	Kinerja SDM Kinerja SDM merupakan pencapaian hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan terkait fungsi pengawasan serta pelayanan kepebeanaan dan cukai.	1. Kualitas Kerja; 2. Kuantitas Kerja; 3. Ketepatan Waktu; 4. Efektivitas; 5. Kemandirian.	(Robb ins, S. P., & Judge 2013)

### 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:

$$yI = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$yI = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

*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 Avarage 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.

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

- 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.

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

- 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:

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

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

*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 ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). 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  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  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:

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

Dimana (1-R1<sup>2</sup>)(1-R2<sup>2</sup>).....(1-Rp<sup>2</sup>) 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 R<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiasser 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

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 4 sampai dengan 12 Agustus 2024 kepada pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 112 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi mengenai karakteristik responden memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n=112	
		Jumlah	Persentase (%)
<b>1.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Pria	76	67.9
	Wanita	36	32.1
<b>2.</b>	<b>Usia</b>		
	21 - 30 tahun	45	40.2
	31 - 40 tahun	44	39.3
	41 - 50 tahun	17	15.2
	51 - 60 tahun	6	5.4
<b>3.</b>	<b>Pendidikan</b>		
	SMA/SMK	2	1.8
	Diploma	46	41.1
	S1	54	48.2
	S2	10	8.9
<b>4.</b>	<b>Masa kerja</b>		
	0 - 10 tahun	57	50.9
	11 - 20 tahun	38	33.9
	21 - 30 tahun	13	11.6
	> 30 tahun	4	3.6

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil kuesioner yang didapatkan pada Tabel 4.1 diketahui karakteristik responden penelitian ini paling banyak adalah pria yaitu 76 orang (67,9%). Sebagian besar responden berada dalam usia 21 - 30 tahun yakni terdapat 45 orang (40,2%). Pendidikan terakhir dari mayoritas responden adalah S1, yaitu sebanyak 54 orang (48,2%). Paling banyak responden memiliki masa kerja 0 - 10 tahun yaitu terdapat 57 orang (50,9%).

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

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. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No.	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1.	<b>Dukungan supervisi</b>	<b>3.76</b>	
	a. Dukungan emosional	3.80	0.84
	b. Dukungan penilaian	3.72	0.89
	c. Dukungan informasi	3.73	0.77
	d. Dukungan fisik	3.78	0.92
2.	<b>Psychological Well-Being</b>	<b>3.63</b>	
	a. Penerimaan diri,	3.71	0.91
	b. Hubungan positif dengan orang lain,	3.57	0.78
	c. Otonomi,	3.59	0.69
	d. Penguasaan Lingkungan,	3.60	0.70
	e. Tujuan Hidup,	3.65	0.79
	f. Pertumbuhan Pribadi	3.66	0.97
3.	<b>Komitmen afektif</b>	<b>3.84</b>	
	a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi.	3.86	0.89
	b. Merasa terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan.	3.81	0.85
	c. Keterikatan emosional.	3.80	0.93
	d. Membanggakan perusahaan kepada orang lain.	3.90	0.79
4.	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.73</b>	
	a. Kualitas Kerja;	3.79	0.81
	b. Kuantitas Kerja;	3.72	0.81
	c. Ketepatan Waktu;	3.71	0.78
	d. Efektivitas;	3.75	0.83
	e. Kemandirian	3.70	0.80

Sumber: data primer diolah, 2024

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Dukungan supervisi secara keseluruhan sebesar 3,76 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa instansi memberikan dukungan yang baik dalam hal supervisi. Hasil deskripsi data pada variabel Dukungan supervisi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Dukungan emosional (3,80) dan terendah Dukungan penilaian (3,72).

Pada variabel *Psychological Well-Being* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,63 terletak pada rentang kategori sedangkan (2,44 - 3,67). Artinya, bahwa responden memiliki *Psychological Well-Being* cukup yang baik. Hasil

deskripsi data pada variabel *Psychological Well-Being* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Penerimaan Diri (3,71) dan terendah pada indikator Hubungan positif dengan orang lain (3,57).

Pada variabel Komitmen afektif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Komitmen afektif yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen afektif) didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Membanggakan perusahaan kepada orang lain (3,90) dan terendah pada indikator Keterikatan emosional (3,80).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,73 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas kerja (3,79) dan terendah pada indikator Kemandirian (3,70).

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. 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

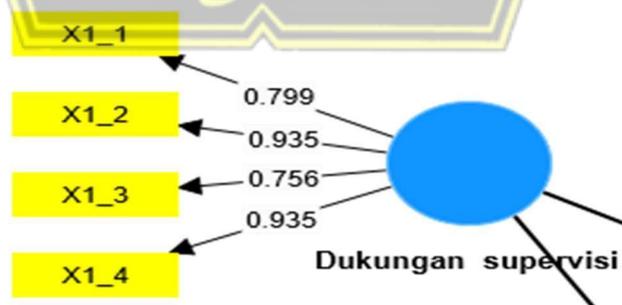
Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

##### 1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Dukungan supervisi

Instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel dukungan supervisi direfleksikan melalui 4 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Dukungan supervisi sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Dukungan supervisi

	<i>Outer Loading</i>
Dukungan emosional	0.799
Dukungan penilaian	0.935
Dukungan informasi	0.756
Dukungan fisik	0.935



Gambar 4.1 Nilai *Loading* Faktor Konstruk Dukungan Supervisi

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Dukungan supervisi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan

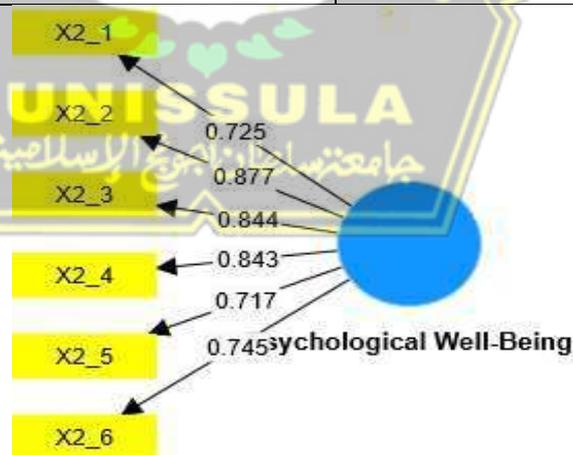
demikian variabel Dukungan supervisi mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, Dukungan fisik.

## 2. Evaluasi Model *Psychological Well-Being*

Instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel *Psychological Well-Being* direfleksikan melalui 6 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Psychological Well-Being* sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Psychological Well-Being***

	<i>Outer Loading</i>
Penerimaan diri,	0.725
Hubungan positif dengan orang lain,	0.877
Otonomi,	0.844
Penguasaan Lingkungan,	0.843
Tujuan Hidup,	0.717
Pertumbuhan Pribadi	0.745



Gambar 4.2 Nilai *Loading Factor* Konstruk *Psychological Well-Being*

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai *loading factor* indikator *Psychological Well-Being* memiliki nilai lebih besar dari batas

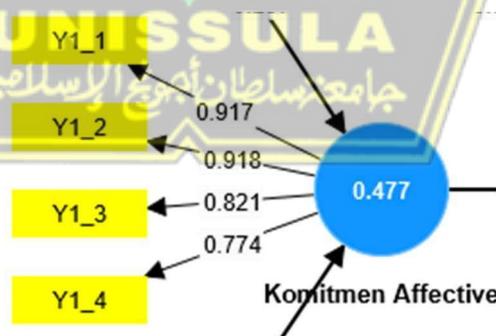
kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Psychological Well-Being* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Penerimaan Diri, Hubungan Positif dengan Orang Lain, Otonomi, Penguasaan Lingkungan, Tujuan Hidup, Pertumbuhan Pribadi

### 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Komitmen afektif

Instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel Komitmen afektif direfleksikan melalui 4 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Komitmen afektif sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Komitmen afektif**

	<i>Outer Loading</i>
Keinginan untuk menjadi anggota organisasi.	0.917
Merasa terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan.	0.918
Keterikatan emosional.	0.821
Membanggakan perusahaan kepada orang lain.	0.774



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor Konstruk Komitmen afektif

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Komitmen afektif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komitmen afektif mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh

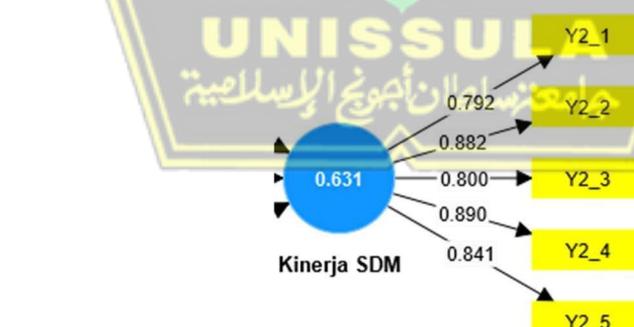
indikator Keinginan untuk menjadi anggota organisasi, Merasa terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, Keterikatan emosional, Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

#### 4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui 5 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM**

	<i>Outer Loading</i>
Kualitas Kerja;	0.792
Kuantitas Kerja;	0.882
Ketepatan Waktu;	0.800
Efektivitas;	0.890
Kemandirian	0.841



Gambar 4.4 Nilai Loading Faktor Konstruk Kinerja SDM

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan

dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas hasil, Kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion***

	Dukungan supervisi	Kinerja SDM	Komitmen afektif	<i>Psychological Well-Being</i>
Dukungan supervisi	<b>0.860</b>			
Kinerja SDM	0.655	<b>0.842</b>		
Komitmen afektif	0.540	0.710	<b>0.860</b>	
<i>Psychological Well-Being</i>	0.559	0.656	0.651	<b>0.781</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. 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 4.8**  
**Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)***

	Dukungan supervisi	Kinerja SDM	Komitmen afektif	<i>Psychological Well-Being</i>
Dukungan supervisi				
Kinerja SDM	0.738			
Komitmen afektif	0.615	0.800		
<i>Psychological Well-Being</i>	0.642	0.742	0.751	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.8 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 *Fornell-Larcker Criterion* dan *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

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Cross Loading**

	Dukungan supervisi	Kinerja SDM	Komitmen afektif	<i>Psychological Well-Being</i>
X1_1	<b>0.799</b>	0.533	0.435	0.506
X1_2	<b>0.935</b>	0.593	0.490	0.447
X1_3	<b>0.756</b>	0.555	0.422	0.488
X1_4	<b>0.935</b>	0.569	0.505	0.458
X2_1	0.403	0.467	0.484	<b>0.725</b>
X2_2	0.411	0.453	0.520	<b>0.877</b>
X2_3	0.375	0.462	0.516	<b>0.844</b>
X2_4	0.416	0.452	0.502	<b>0.843</b>
X2_5	0.376	0.557	0.487	<b>0.717</b>
X2_6	0.589	0.638	0.584	<b>0.745</b>
Y1_1	0.456	0.645	<b>0.917</b>	0.569
Y1_2	0.483	0.641	<b>0.918</b>	0.596
Y1_3	0.517	0.572	<b>0.821</b>	0.571
Y1_4	0.399	0.583	<b>0.774</b>	0.517
Y2_1	0.580	<b>0.792</b>	0.576	0.655
Y2_2	0.581	<b>0.882</b>	0.606	0.524
Y2_3	0.494	<b>0.800</b>	0.569	0.458
Y2_4	0.582	<b>0.890</b>	0.630	0.552
Y2_5	0.512	<b>0.841</b>	0.606	0.524

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dari pada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri

dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

##### a. *Composite Reliability*.

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

##### b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai  $AVE > 0,5$  maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

##### c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Dukungan supervisi	0.879	0.918	0.740
Kinerja SDM	0.897	0.924	0.709
Komitmen afektif	0.881	0.919	0.740
<i>Psychological Well-Being</i>	0.840	0.887	0.610

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

**Tabel 4.11 Nilai R-Square**

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.631	0.620
Komitmen afektif	0.477	0.467

Koefisien determinasi (R-square) pada Komitmen afektif sebesar 0,477 artinya variabel Komitmen afektif dapat dijelaskan 47,7% oleh variabel Dukungan supervisi dan *Psychological Well-Being*. Sedangkan sisanya 52,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,477) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Dukungan supervisi dan *Psychological Well-Being* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Komitmen afektif.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,631 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 63,1% oleh variabel Dukungan supervisi, *Psychological Well-*

*Being*, dan Komitmen afektif, sedangkan sisanya 36,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,631) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel dukungan supervisi, *Psychological Well-Being*, dan Komitmen afektif memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja SDM.

**b. Q square**

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square pred*Komitmen afektifive *relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *pred*Komitmen afektifive *relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai Q-square**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Kinerja SDM	560.000	316.816	0.434
Komitmen afektif	448.000	293.112	0.346

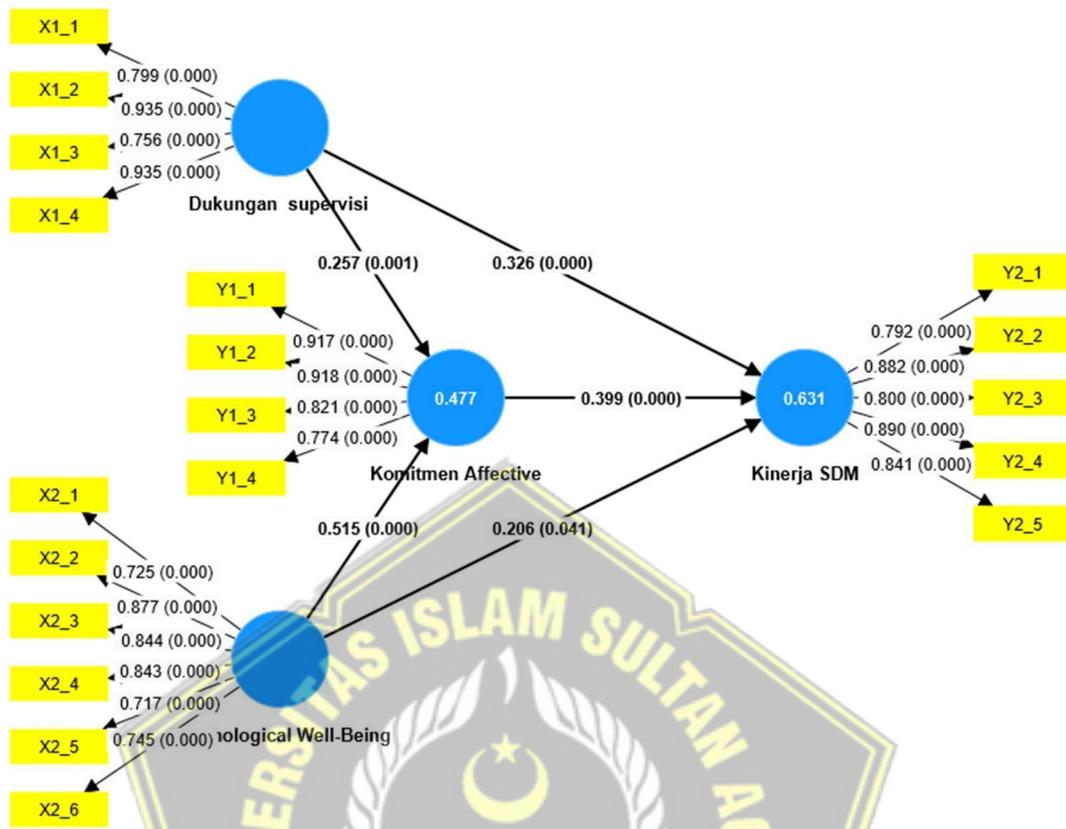
Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Komitmen afektif sebesar 0,346 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Komitmen afektif termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,434 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel kinerja SDM termasuk baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### **4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Dukungan supervisi, *Psychological Well-Being*, Komitmen afektif, Kinerja SDM.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.5.**  
**Full Model SEM-PLS**

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

**Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas**

	VIF
Dukungan supervisi → Kinerja SDM	1.578
Dukungan supervisi → Komitmen afektif	1.454
Komitmen afektif → Kinerja SDM	1.882
<i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja SDM	1.938
<i>Psychological Well-Being</i> → Komitmen afektif	1.454

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai  $t$  tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Dukungan supervisi → Kinerja SDM	0.326	0.327	0.066	4.916	0.000
Dukungan supervisi → Komitmen afektif	0.257	0.257	0.074	3.452	0.001
Komitmen afektif → Kinerja SDM	0.399	0.401	0.081	4.932	0.000
<i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja SDM	0.206	0.203	0.101	2.048	0.041
<i>Psychological Well-Being</i> → Komitmen afektif	0.515	0.516	0.065	7.933	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan komitmen afektif*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,257. Nilai tersebut membuktikan Dukungan supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,452) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,001) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Dukungan supervisi terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**.

Dukungan supervisi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian terdahulu bahwa Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (Astuty & Udin, 2020; Orgambídez & Almeida, 2020).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan supervisi melibatkan empat indikator utama, yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sementara itu, komitmen afektif diukur melalui empat indikator yang mencakup keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, rasa keterlibatan dalam pencapaian

tujuan perusahaan, keterikatan emosional, dan kebanggaan dalam mempromosikan perusahaan kepada orang lain.

Di antara indikator dukungan supervisi, dukungan fisik menunjukkan nilai loading tertinggi. Ini mengindikasikan bahwa dukungan fisik dari pimpinan, seperti penyediaan fasilitas dan sumber daya yang diperlukan, memiliki dampak terbesar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Artinya, semakin optimal dukungan fisik yang diberikan, semakin kuat pula perasaan karyawan bahwa mereka berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan pentingnya peran dukungan material dalam memperkuat komitmen afektif karyawan.

Sebaliknya, indikator dukungan supervisi dengan nilai loading terendah adalah dukungan penilaian, sedangkan indikator komitmen afektif dengan nilai loading terendah adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Meskipun dukungan penilaian memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dengan dukungan fisik, hasil ini tetap menunjukkan bahwa peningkatan dalam aspek penilaian oleh pimpinan dapat memperkuat keinginan karyawan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Artinya, evaluasi yang adil dan konstruktif dari pimpinan, meskipun mungkin memiliki dampak yang lebih rendah secara relatif, tetap penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2: SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerjanya*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,326. Nilai tersebut membuktikan Dukungan supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,916) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Dukungan supervisi terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dukungan supervisi terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Sebagaimana penelitian terdahulu yang juga mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan (POS) berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan (Astuty & Udin, 2020; Chen et al., 2020; Junça Silva & Lopes, 2023; Utomo et al., 2023).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan supervisi mencakup empat indikator, yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sedangkan variabel kinerja SDM diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas hasil, kuantitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Indikator dukungan supervisi yang memiliki nilai loading tertinggi adalah dukungan fisik. Ini berarti bahwa dukungan fisik yang diberikan oleh pimpinan memiliki dampak paling besar dalam meningkatkan efektivitas kerja

SDM. Dengan kata lain, semakin optimal dukungan fisik yang diberikan oleh pimpinan, semakin efektif pula kinerja SDM dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menegaskan pentingnya penyediaan fasilitas dan sumber daya yang memadai untuk mendukung performa karyawan.

Sebaliknya, indikator dukungan supervisi dengan nilai loading terendah adalah dukungan penilaian, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kualitas hasil. Meskipun demikian, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun dukungan penilaian memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dukungan lainnya, peningkatan dalam aspek penilaian oleh pimpinan tetap berkontribusi pada perbaikan kualitas hasil kerja SDM. Artinya, evaluasi yang lebih konstruktif dan penilaian yang adil dari pimpinan dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh SDM.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: SDM yang memiliki kesejahteraan psikologis baik maka akan meningkatkan komitmen afektifnya*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,515. Nilai tersebut membuktikan *Psychological Well-Being* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (7,933) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Psychological*

*Well-Being* terhadap komitmen afektif. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

*Psychological Well-Being* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja komitmen afektif. Penelitian terdahulu menyatakan hal yang senada bahwasannya kesejahteraan psikologis memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Aruldoss et al., 2021; Hutagalung et al., 2020; Shabir & Gani, 2020; Talukder, 2019).

Variabel *Psychological Well-Being* melibatkan enam indikator utama, yaitu penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi. Sementara itu, komitmen afektif diukur melalui empat indikator, yaitu keinginan untuk menjadi anggota organisasi, rasa keterlibatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, keterikatan emosional, dan kebanggaan dalam mempromosikan perusahaan kepada orang lain.

Di antara indikator *Psychological Well-Being*, hubungan positif dengan orang lain menunjukkan nilai loading tertinggi. Ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan untuk menjalin hubungan yang baik dan harmonis dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, memiliki dampak terbesar dalam meningkatkan rasa keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Artinya, semakin kuat dan positif hubungan interpersonal yang dimiliki karyawan, semakin besar pula keterlibatan emosional mereka dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hal ini

menekankan pentingnya iklim kerja yang mendukung interaksi sosial yang sehat dan kolaboratif sebagai faktor penentu komitmen afektif.

Sebaliknya, indikator *Psychological Well-Being* dengan nilai loading terendah adalah penerimaan diri, sementara indikator komitmen afektif dengan nilai loading terendah adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Meskipun penerimaan diri memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dengan hubungan positif dengan orang lain, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam penerimaan diri oleh karyawan tetap berkontribusi pada peningkatan keinginan mereka untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Artinya, karyawan yang memiliki penerimaan diri yang tinggi, merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, dan mampu menerima kelemahan serta kekuatan mereka, cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk bertahan dan berkontribusi dalam organisasi.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: SDM yang memiliki kesejahteraan psikologis baik, maka akan meningkatkan kinerjanya*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,206. Nilai tersebut membuktikan *Psychological Well-Being* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,048) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,041) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Psychological*

*Well-Being* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

*Psychological Well-Being* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini mendukung hasil terdahulu bahwa memelihara kesejahteraan psikologis tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Panaccio & Vandenberghe, 2009; van der Vaart et al., 2015).

Variabel *Psychological Well-Being* melibatkan enam indikator utama, yaitu penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi. Sementara itu, variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kualitas hasil, Kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu.

Indikator variabel *Psychological Well-Being* dengan nilai loading tertinggi adalah hubungan positif dengan orang lain, sementara indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah efektivitas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan positif yang dimiliki karyawan dengan orang lain, semakin tinggi pula efektivitas kerja mereka. Artinya, karyawan yang mampu menjalin hubungan interpersonal yang baik, baik dalam konteks profesional maupun pribadi, cenderung bekerja lebih efektif, menyelesaikan tugas dengan lebih baik, dan berkontribusi secara lebih signifikan terhadap tujuan organisasi. Hubungan yang harmonis dan saling mendukung ini

mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan efektivitas keseluruhan.

Sebaliknya, indikator variabel *Psychological Well-Being* dengan nilai loading terendah adalah penerimaan diri, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kualitas hasil. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya lebih rendah, peningkatan dalam penerimaan diri tetap berdampak positif pada kualitas hasil kerja. Artinya, karyawan yang memiliki penerimaan diri yang tinggi, yang merasa nyaman dan puas dengan siapa mereka sebenarnya, cenderung menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Penerimaan diri yang kuat membantu karyawan untuk fokus pada peningkatan diri dan kualitas pekerjaan mereka, karena mereka merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam peran mereka.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: SDM yang memiliki komitmen afektif baik, maka akan meningkatkan kinerjanya*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,399. Nilai tersebut membuktikan Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,932) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat

dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

Komitmen afektif juga secara positif dan signifikan berkaitan dengan kinerja karyawan (Alqudah et al., 2022; Gita Friolina et al., 2017; Koo et al., 2020; Shao et al., 2022; Uddin et al., 2019).

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	Dukungan supervisi → Komitmen afektif	0.257	3.452	0.001	<b>Diterima</b>
2	Dukungan supervisi → Kinerja SDM	0.326	4.916	0.000	<b>Diterima</b>
3	<i>Psychological Well-Being</i> → Komitmen afektif	0.515	7.933	0.000	<b>Diterima</b>
4	<i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja SDM	0.206	2.048	0.041	<b>Diterima</b>
5	Komitmen afektif → Kinerja SDM	0.399	4.932	0.000	<b>Diterima</b>

Keterangan: hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  atau  $p < 0,05$

#### 4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Dukungan supervisi dan *Psychological Well-Being* terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen afektif. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
<i>Psychological Well-Being</i> → Komitmen Affective → Kinerja SDM	0.205	4.466	0.000	Mediasi Signifikan
Dukungan supervisi → Komitmen Afektif → Kinerja SDM	0.102	2.706	0.007	Mediasi Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Dukungan supervisi terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen afektif adalah 0,102 dengan nilai signifikansi  $p=0,007$  ( $p<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen afektif secara signifikan memediasi pengaruh dukungan supervisi terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,326 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,102. Artinya, pengaruh dukungan supervisi terhadap Kinerja SDM lebih besar secara langsung tanpa melalui Komitmen afektif.

Hasil lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Psychological Well-Being* terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen afektif adalah 0,205 dengan nilai signifikansi  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Hasil dari pengujian tersebut yaitu bahwa Komitmen afektif secara signifikan memediasi pengaruh *Psychological Well-Being* terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,206 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,205. Artinya, pengaruh *Psychological Well-Being* terhadap Kinerja SDM lebih besar secara langsung tanpa melalui Komitmen afektif.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

##### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran *supervisory support* terhadap kinerja, rumusan masalah dalam studi ini adalah “*supervisory support* dan *psychological wellbeing* dalam meningkatkan kinerja SDM dengan komitmen afektif sebagai pemediasi”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut:

1. Pengaruh *supervisory support* terhadap komitmen afektif. Dukungan supervisi yang kuat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
2. Pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM: Dukungan supervisi yang efektif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Pengaruh *psychological well-being* terhadap komitmen afektif: Kesejahteraan psikologis yang baik memperkuat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.
4. Pengaruh *psychological well-being* terhadap kinerja SDM: Kesejahteraan psikologis yang tinggi meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil kerja karyawan.

5. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM: Komitmen afektif yang kuat dari karyawan mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

#### 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 signifikan terhadap komitmen afektif.
2. *Supervisory support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.
3. *Psychological well-being* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen afektif.
4. *Psychological well-being* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.
5. Komitmen afektif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

#### 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperkuat pemahaman tentang bagaimana interaksi dan dukungan yang diberikan oleh supervisor dapat membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal ini mendukung teori-teori motivasi dan komitmen organisasi, yang menyatakan bahwa hubungan yang

positif antara karyawan dan supervisor berperan penting dalam meningkatkan komitmen afektif.

Hasil penelitian ini menjelaskan hubungan antara dukungan supervisi dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa supervisor yang memberikan dukungan emosional, penilaian, informasi, dan fisik dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Ini sejalan dengan teori-teori kepemimpinan yang menekankan pentingnya peran supervisor dalam mempengaruhi hasil kerja melalui dukungan yang diberikan.

Implikasi teoritis dari pengaruh kesejahteraan psikologis terhadap komitmen afektif menekankan bahwa kesejahteraan psikologis, termasuk aspek-aspek seperti hubungan positif dengan orang lain dan penerimaan diri, adalah faktor penting dalam memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ini mendukung teori kesejahteraan dalam psikologi kerja yang menyatakan bahwa kesejahteraan individu mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Kesejahteraan psikologis yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, yang mendukung teori-teori yang menghubungkan kesejahteraan mental dengan produktivitas kerja. Implikasi ini memperkaya literatur tentang pentingnya kesehatan mental karyawan sebagai determinan kinerja kerja yang efektif.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

1. Indikator variabel dukungan supervisi yang memiliki nilai loading tertinggi adalah dukungan fisik, sementara yang terendah adalah dukungan

- penilaian. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk memperkuat dukungan supervisi secara keseluruhan, organisasi harus terus mempertahankan kualitas dukungan fisik yang diberikan kepada karyawan, sambil juga berupaya meningkatkan aspek dukungan penilaian. Upaya ini dapat dilakukan dengan, antara lain, mengembangkan sistem penilaian yang lebih transparan dan objektif, memberikan umpan balik yang konstruktif dan teratur, serta melibatkan karyawan dalam proses evaluasi untuk memastikan bahwa penilaian yang diberikan sesuai dengan kinerja nyata mereka. Selain itu, organisasi dapat memberikan pelatihan kepada para supervisor agar lebih efektif dalam memberikan penilaian yang adil dan bermanfaat, yang pada gilirannya akan memperkuat hubungan antara supervisor dan karyawan serta meningkatkan motivasi dan komitmen kerja.
2. Indikator variabel *Psychological Well-Being* dengan nilai loading tertinggi adalah hubungan positif dengan orang lain, sedangkan yang terendah adalah penerimaan diri. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, organisasi harus fokus pada memperkuat hubungan positif di tempat kerja sambil juga meningkatkan penerimaan diri. Langkah-langkah yang bisa diambil termasuk mendorong interaksi sosial yang sehat melalui kegiatan team- building dan komunikasi terbuka, serta menyediakan pelatihan tentang keterampilan interpersonal. Selain itu, organisasi dapat meningkatkan penerimaan diri dengan program pengembangan pribadi dan sistem dukungan seperti mentoring, serta praktik umpan balik yang membangun

untuk membantu karyawan memahami dan menerima kekuatan serta kelemahan mereka. Upaya ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung kesejahteraan psikologis, meningkatkan keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan.

3. Indikator variabel komitmen afektif yang menunjukkan nilai loading tertinggi adalah merasa terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, sementara yang terendah adalah keinginan untuk menjadi anggota organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan, organisasi harus terus memperkuat rasa keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan dan sekaligus berupaya meningkatkan keinginan mereka untuk menjadi anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memastikan bahwa karyawan merasa dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan pencapaian tujuan perusahaan melalui partisipasi dalam proyek-proyek penting dan memberikan penghargaan atas kontribusi mereka. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya yang mempromosikan loyalitas dan rasa memiliki melalui program pengembangan karir yang jelas, peluang untuk pertumbuhan profesional, dan pengakuan terhadap prestasi individu, yang dapat memperkuat keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
4. Indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah efektivitas, sedangkan yang terendah adalah kualitas hasil kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja SDM, organisasi

harus terus mempertahankan dan memperkuat efektivitas kerja sambil berupaya meningkatkan kualitas hasil kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan penerimaan diri karyawan melalui program pengembangan pribadi dan pelatihan yang fokus pada kesadaran diri dan kepercayaan diri. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa standar kualitas yang tinggi diterapkan dalam semua aspek pekerjaan dan memberikan umpan balik konstruktif secara berkala untuk membantu karyawan mencapai dan mempertahankan kualitas hasil kerja yang optimal.

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

Keterbatasan penelitian ini meliputi beberapa aspek yang perlu diperhatikan.

1. Generalisasi temuan karena sampel yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya representatif dari seluruh populasi. Jika sampel terdiri dari karyawan di sektor atau lokasi tertentu, hasilnya mungkin tidak berlaku secara luas.
2. Metode pengumpulan data survei atau wawancara dapat dipengaruhi oleh bias subjektif, baik dari responden maupun peneliti, yang dapat memengaruhi keakuratan data yang dikumpulkan.
3. Penelitian ini berfokus pada variabel tertentu tanpa mempertimbangkan faktor eksternal atau kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan antara *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan kepuasan kerja.

### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang dapat difokuskan pada beberapa arah untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara variabel yang diteliti.

1. Memperluas sampel untuk mencakup berbagai sektor dan lokasi guna meningkatkan generalisasi temuan.
2. Menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam dan menerapkan teknik validasi untuk meminimalkan bias subjektif dari responden dan peneliti.
3. Mengeksplorasi variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara *supervise support*, *psychological wellbeing*, komitmen afektif dan kinerja SDM. Desain penelitian longitudinal atau eksperimen juga akan sangat berguna untuk menentukan hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut dan memberikan wawasan lebih mendalam tentang dinamika yang terlibat.

## 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.
- Adler, Alejandro, and Martin E. P. Seligman. 2016. "Using Wellbeing for Public Policy: Theory, Measurement, and Recommendations." *International Journal of Wellbeing* 6(1):1–35. doi: 10.5502/ijw.v6i1.429.
- AFLAH, Kuntarno Noor, Suharnomo SUHARNOMO, Fuad MAS’UD, and Ali MURSID. 2021. "Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(1):997–1007. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997.
- Ahmad, Mohamad Irwan, Kirsty Paul Firman, Hugo Paul Smith, and Andrew Paul Smith. 2018. "PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILMENT AND WELL-BEING." *Advances in Social Sciences Research Journal* 5(12). doi: 10.14738/assrj.512.5758.
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. 1990. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity." *Journal of Occupational Psychology* 63:1–18.
- Alqudah, Ikrema H. A., Adolfo Carballo-Penela, and Emilio Ruzo-Sanmartín. 2022. "High-Performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees’ Performance, and the Moderating Role of Hierarchy Culture." *European Research on Management and Business Economics* 28(1). doi: 10.1016/j.iedeen.2021.100177.
- Aruldoss, Alex, Kellyann Berube Kowalski, and Satyanarayana Parayitam. 2021. "The Relationship between Quality of Work Life and Work Life Balance: Mediating Role of Job Stress, Job Satisfaction and Job Commitment: Evidence from India." *Journal of Advances in Management Research* 18(1):36–62. doi: 10.1108/JAMR-05-2020-0082.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.

- Astuty, Isthofaina, and Udin Udin. 2020. "The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(10):401–11. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401.
- Basel Al-Jabari, and Issam Ghazzawi. 2019. "Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda." *International Leadership Journal* 11(1):78–119.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Bloemer, Josée, and Gaby Odekerken-Schröder. 2003. "Antecedents and Consequences of Affective Commitment." *Australasian Marketing Journal* 11(3):33–43. doi: 10.1016/S1441-3582(03)70133-5.
- Cen, Cia Cai, Willy Cahyadi, Lukito Cahyadi, Limega Candrasa, Mangasi Sinurat, Sekolah Tinggi, Ilmu Ekonomi, Bina Karya, Tebing Tinggi, Rico Nur Ilham, and Jumadil Saputra. 2021. "Factors That Affect Competence and Affective Commitment and Its Implication on Job Performance: A Case Study of STIE Medan, Indonesia." in *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Vol. 12.
- Charoensukmongkol, Peerayuth. 2022. "Supervisor-Subordinate Guanxi and Emotional Exhaustion: The Moderating Effect of Supervisor Job Autonomy and Workload Levels in Organizations." *Asia Pacific Management Review* 27(1):40–49. doi: 10.1016/j.apmr.2021.05.001.
- Chen, Taibo, Shuaikang Hao, Kaifang Ding, Xiaodong Feng, Gendao Li, and Xiao Liang. 2020. "The Impact of Organizational Support on Employee Performance." *Employee Relations* 42(1):166–79. doi: 10.1108/ER-01-2019-0079.
- 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.
- Eid, Michael., and Randy J. Larsen. 2008. *The Science of Subjective Well-Being*. Guilford Press.
- Ghosh, Sayani, and Swamy D. R. 2014. *A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary*. Vol. 4.
- Ghozali. 2018. "Metode Penelitian." 35–47.

- Gita Friolina, Delvia, Tatok Endhiarto, and Didik Pujo Musmedi. 2017. "Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH* 6.
- Gustina Pane, Sri. 2014. "KOMITMEN PROFESI." *Wahana Inovasi* 3(1).
- Hair, Joe F. 2021. "Next-Generation Prediction Metrics for Composite-Based PLS-SEM." *Industrial Management and Data Systems* 121(1):5–11. doi: 10.1108/IMDS-08-2020-0505.
- 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.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayani, Sri. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2008(Apr-2016):1–86.
- 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.
- Hutagalung, Inge, Mochamad Soelton, and Ayu Octaviani. 2020. "The Role of Work Life Balance for Organizational Commitment." *Management Science Letters* 10(15):3693–3700. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.024.
- Hye Kyoung Kim. 2019. "Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment." *An International Journal* 6(1).
- Janssen, Onne. 2005. "The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(4):573–79. doi: 10.1348/096317905X25823.
- Jaros, Stephen J. 1997. *An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions*. Vol. 51.

- Johnson, Katherine. 2022. "Well at Work: A Leader's Positive Psychology Guide to Managing Stress and Manifesting Well-Being." Scholarly Commons, Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects.
- Junça Silva, Ana, and Cannanda Lopes. 2023. "Cognitive and Affective Predictors of Occupational Stress and Job Performance: The Role of Perceived Organizational Support and Work Engagement." *Journal of Economic and Administrative Sciences* 39(4):1013–26. doi: 10.1108/JEAS-02-2021-0020.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Khatarina Heby. 2020. "The Imposter Syndrome, Identity, and Well-Being." Thesis, Thilburg University.
- Kim, Minseo, and Terry A. Beehr. 2020. "Empowering Leadership: Leading People to Be Present through Affective Organizational Commitment?\*" *International Journal of Human Resource Management* 31(16):2017–44. doi: 10.1080/09585192.2018.1424017.
- Koo, Bonhak, Jongsik Yu, Bee Lia Chua, Sanghyeop Lee, and Heesup Han. 2020. "Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 21(4):371–401. doi: 10.1080/1528008X.2019.1663572.
- Kuhal, Aaron Jenaw, Arrominy Arabi, Mohamad Firdaus, and Mohamad Zaid. 2020. Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. Vol. 1.
- Kuncoro, Wuryanti, and Gunadi Wibowo. 2019. "Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity." *International Business Research* qw(2):181–90.
- Lutfi, Amir, Suarni Norawati, Zamhir Basem, Basem Prodi, Magister Manajemen, and Stie Bangkinang. 2022. "The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening." *JEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1):92-104.
- Martin, Andrew J., Iva Strnadová, Zbyněk Němec, Vanda Hájková, and Lea Květoňová. 2019. "Teacher Assistants Working with Students with Disability: The Role of Adaptability in Enhancing Their Workplace Wellbeing?" 1–40.

- Mathis, Robert, and John H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , . Vol. 1. 1st ed. edited by immy Sadeli and Bayu. Prawira Hie. Jakarta: alemba Empat.
- Mercurio, Zachary A. 2015. "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review." *Human Resource Development Review* 14(4):389–414. doi: 10.1177/1534484315603612.
- Meyer, and Allen. 2007. *Related Papers Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*.
- 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>.
- Obrenovic, Bojan, Du Jianguo, Akmal Khudaykulov, and Muhammad Aamir Shafique Khan. 2020. "Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model." *Frontiers in Psychology* 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00475.
- Odoardi, C., A. Battistelli, F. Montani, and J. M. Peiró. 2019. "Affective Commitment, Participative Leadership and Employee Innovation: A Multilevel Investigation." *Journal of Work and Organizational Psychology* 35(2):103–13. doi: 10.5039/jwop2019a12.
- Orgambidez, Alejandro, and Helena Almeida. 2020. "Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement." *Western Journal of Nursing Research* 42(3):187–93. doi: 10.1177/0193945919852426.
- Panaccio, Alexandra, and Christian Vandenberghe. 2009. "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study." *Journal of Vocational Behavior* 75(2):224–36. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002.
- Peters, Dorian, Rafael A. Calvo, and Richard M. Ryan. 2018. "Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience." *Frontiers in Psychology* 9(MAY):1–15. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00797.
- Rabenu, Edna, Eyal Yaniv, and Dov Elizur. 2017. "The Relationship between Psychological Capital, Coping with Stress, Well-Being, and Performance." *Current Psychology* 36(4):875–87. doi: 10.1007/s12144-016-9477-4.

- Rafik, Abdur, and Aghnia Setyaning Rahayu. 2020. "Financial Behaviour and Financial Wellbeing of MSMEs Actors : The Role of Financial Literacy and Cognitive Factors." 24(1):72–86. doi: 10.20885/jsb.vol24.iss1.art6.
- Rahman Yudi Ardian. 2020. "Manajemen Sumber Daya Manusia." Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam 4(2).
- Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology* 87(4):698–714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P., and A. Judge Timothy. 2018. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas, Salemba Empat, Jakarta. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat .*
- Ryff, Carol D. 2013. "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia." *Psychotherapy and Psychosomatics* 83(1):10–28. doi: 10.1159/000353263.
- Ryff, Carol D., Corey Lee, and M. Keyes. 1995. *The Structure of Psychological Well-Being Revisited*. Vol. 69.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- 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.
- Shabir, Sana, and Abdul Gani. 2020. "Impact of Work–Life Balance on Organizational Commitment of Women Health-Care Workers: Structural Modeling Approach." *International Journal of Organizational Analysis* 28(4):917–39. doi: 10.1108/IJOA-07-2019-1820.
- Shao, Hui, Hai Fu, Yuemeng Ge, Weichen Jia, Zhi Li, and Junwei Wang. 2022. "Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity." *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.847147.

- Shi, Xiaolin (Crystal), and Susan Gordon. 2020. "Organizational Support versus Supervisor Support: The Impact on Hospitality Managers' Psychological Contract and Work Engagement." *International Journal of Hospitality Management* 87(August):102374. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102374.
- Smith, Deborah B., and Joel Shields. 2013. "Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work." *Administration in Social Work* 37(2):189–98. doi: 10.1080/03643107.2012.673217.
- Swailles, Stephen. 2002. *Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures*.
- Talukder, A. K. M. Mominul Haque. 2019. "Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance." *Journal of Employment Counseling* 56(3):98–116. doi: 10.1002/joc.12125.
- Uddin, Md Aftab, Monowar Mahmood, and Luo Fan. 2019. "Why Individual Employee Engagement Matters for Team Performance?: Mediating Effects of Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour." *Team Performance Management* 25(1–2):47–68. doi: 10.1108/TPM-12-2017-0078.
- Utomo, H. J. N., I. Irwantoro, S. Wasesa, T. Purwati, R. Sembiring, and A. Purwanto. 2023. "INVESTIGATING THE ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL TRUST, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT: AN EMPIRICAL STUDY ON SMES PERFORMANCE Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance INVESTIGANDO O PAPEL DO COMPORTAMENTO INOVADOR NO TRABALHO, DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E DO APOIO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE O DESEMPENHO DAS PME RESUMO." doi: 10.37497/sdgs.v11i2.417.
- van der Vaart, Leoni, Bennie Linde, Leon de Beer, and Marike Cockeran. 2015. "Employee Well-Being, Intention to Leave and Perceived Employability: A Psychological Contract Approach." *South African Journal of Economic and Management Sciences* 18(1):32–44. doi: 10.17159/2222-3436/2015/v18n1a3.
- 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.

Zainuddin, Nadia, Rebekah Russell-Bennett, and Josephine Previte. 2013. “The Value of Health and Wellbeing: An Empirical Model of Value Creation in Social Marketing.” *European Journal of Marketing* 47(9):1504–24. doi: 10.1108/EJM-10-2011-0564.

Zeb, Ali, Fazal Akbar, Khawar Hussain, Adnan Safi, Muhammad Rabnawaz, and Faheem Zeb. 2021. “The Competing Value Framework Model of Organizational Culture, Innovation and Performance.” *Business Process Management Journal* 27(2):658–83. doi: 10.1108/BPMJ-11-2019-0464.

