

***SUPERVISORY SUPPORT* DALAM PENINGKATAN
MOTIVASI KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL*
SEBAGAI PEMEDIASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :

Ery Heryanto
20402300212

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

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

***SUPERVISORY SUPPORT* DALAM PENINGKATAN MOTIVASI
KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* SEBAGAI
PEMEDIASI**

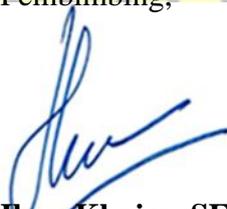
Disusun Oleh:

Ery Heryanto
20402300212

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

Semarang, November 2024

Pembimbing,



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

HALAMAN PENGESAHAN

***SUPERVISORY SUPPORT* DALAM PENINGKATAN MOTIVASI
KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* SEBAGAI
PEMEDIASI**

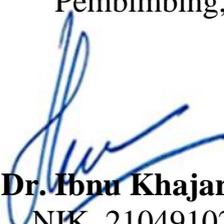
Telah dipertahankan di depan Penguji

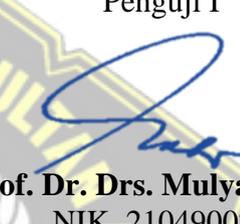
Pada tanggal November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I


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


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

Penguji II

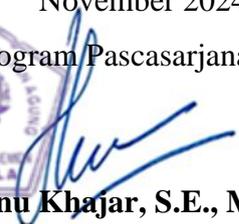

Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal November 2024

Ketua Program Pascasarjana


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

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ery Heryanto

NIM : 20402300212

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

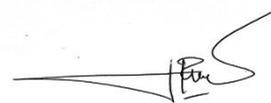
SUPERVISORY SUPPORT DALAM PENINGKATAN MOTIVASI KERJA DENGAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL SEBAGAI PEMEDIASI

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti 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, November 2024

Yang membuat pernyataan,



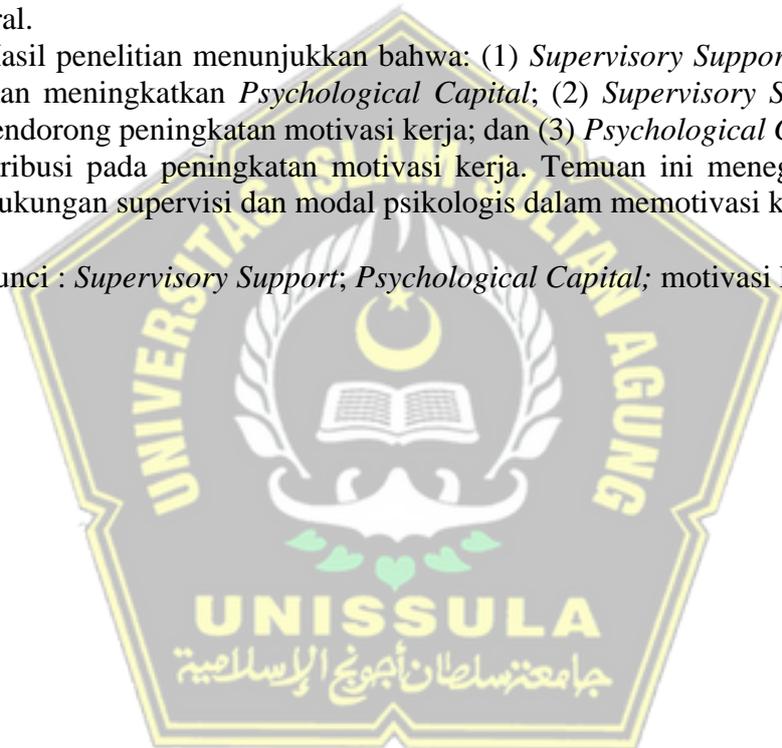
Ery Heryanto
20402300212

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* dan *psychological capital* terhadap motivasi kerja. Penelitian ini merupakan *Explanatory Research* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara *Psychological Capital*, *Supervisory Support*, dan motivasi kerja. Responden penelitian terdiri dari 63 SDM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, baik ASN maupun Non-ASN, dengan pengecualian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang 1 hingga 5. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dalam pemodelan persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Supervisory Support* yang baik secara signifikan meningkatkan *Psychological Capital*; (2) *Supervisory Support* yang lebih baik mendorong peningkatan motivasi kerja; dan (3) *Psychological Capital* yang tinggi berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran dukungan supervisi dan modal psikologis dalam memotivasi karyawan.

Kata Kunci : *Supervisory Support*; *Psychological Capital*; motivasi kerja

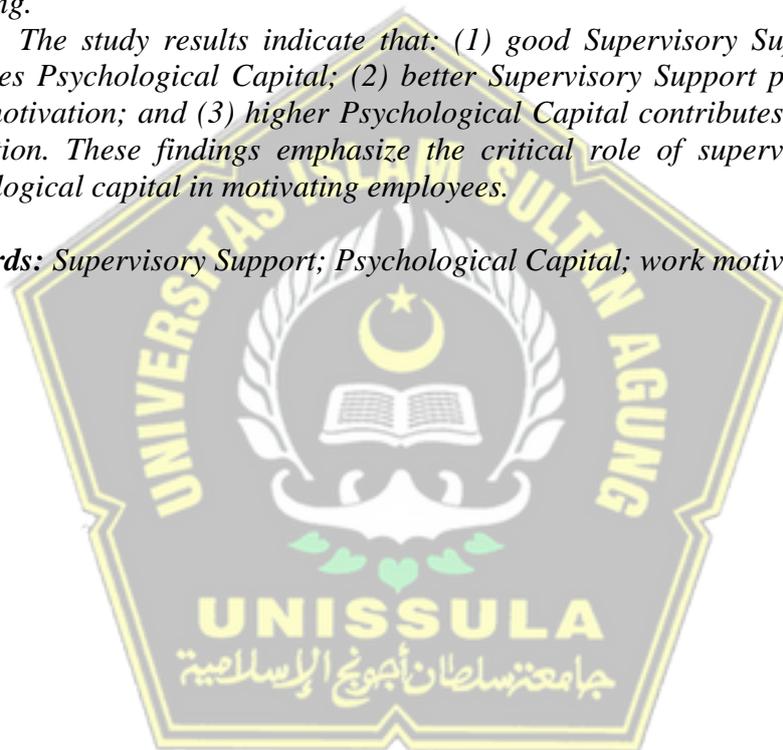


Abstract

This study aims to empirically investigate and analyze the influence of supervisory support and psychological capital on work motivation. It is an Explanatory Research designed to explain the relationship between Psychological Capital, Supervisory Support, and work motivation. The respondents of this study consisted of 63 human resources from the Regional Revenue Agency of Kotawaringin Barat Regency, including both civil servants and non-civil servants, excluding those in High Leadership Positions (JPT). Data collection was conducted using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The sampling technique employed was the census method, where the entire population was used as the sample. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) approach in structural equation modeling.

The study results indicate that: (1) good Supervisory Support significantly enhances Psychological Capital; (2) better Supervisory Support promotes increased work motivation; and (3) higher Psychological Capital contributes to improved work motivation. These findings emphasize the critical role of supervisory support and psychological capital in motivating employees.

Keywords: *Supervisory Support; Psychological Capital; work motivation.*



DAFTAR ISI

<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
<i>BAB II KAJIAN PUSTAKA</i>	7
2.1. Motivasi Kerja.....	7
2.2. <i>Psychological capital</i>	10
2.3. <i>Supervisory Support</i>	12
2.4. Hubungan Antar Variabel	14
2.5. Model Empirik Penelitian.....	17
<i>BAB III METODE PENELITIAN</i>	52
3.1. Jenis Penelitian.....	52
3.2. Sumber data Penelitian.....	52
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	52
3.4. Populasi dan Sampel	54
3.5. Variabel dan Indikator.....	55
3.6. Teknik Analisis Data.....	56
<i>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</i>	52
4.1. Deskripsi Responden.....	52
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	56
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	59
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	60
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i>	64
4.3.3. Uji Reliabilitas	67
4.4. Pengujian <i>Goodness of Fit</i>	68
4.5. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	70

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung.....	71
4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung <i>Supervisory suport</i> terhadap Motivasi kerja melalui mediasi <i>Pshycological capital</i>	74
4.6. Pembahasan.....	76
BAB V PENUTUP	82
5.1. Simpulan	82
5.2. Implikasi Teoritis	84
5.3. Implikasi Manajerial	85
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	87
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	88
<i>Daftar Pustaka</i>	89
<i>Kuesioner Penelitian</i>	94
<i>Lampiran 2. Deskripsi Responden</i>	83
<i>Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian</i>	85
<i>Lampiran 4. Full Model PLS</i>	86
<i>Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)</i>	87
<i>Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)</i>	90
<i>Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)</i>	91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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

Motivasi adalah terjemahan energi seseorang menjadi upaya yang berarti bahwa sejauh mana dorongan atau niat seorang karyawan melakukan tindakan perilaku (Islam and Ismail 2008; McClelland David, C., & Steele 1973). Menurut Porter (2009) yang penting bukan hanya kekuatan dari usaha yang dilakukan oleh karyawan tetapi juga kualitas dan arah dari usaha tersebut. Ini berarti bahwa motivasi tidak hanya harus diterjemahkan ke dalam upaya substansial dari karyawan tetapi harus produktif terhadap organisasi. Berbagai kekuatan internal dan eksternal mempengaruhi perilaku yang berhubungan

dengan pekerjaan termasuk didalamnya adalah faktor lingkungan dan kebutuhan serta motif yang mendorong motivasi untuk bekerja (Oudeyer and Kaplan 2013).

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkalan Bun mengenali permasalahan kurangnya motivasi kerja di kalangan Aparatur Sipil Negara, yang berdampak pada penurunan kinerja dalam penyelesaian tugas. Badan tersebut menyadari bahwa untuk mencapai tujuan instansi, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja tinggi. Dalam upaya mencapai tujuan utama kinerjanya, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkalan Bun membutuhkan tenaga kerja yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, berdedikasi, dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsa sebagai perwujudan nyata untuk terlibat secara aktif sebagai subjek dalam proses pembangunan.

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

Istilah supervisi baru muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir ini (Hasanah and Kristiawan 2019). Kegiatan serupa yang dahulu banyak dilakukan adalah Inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilikan. Dalam konteks sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari

proses administrasi dan manajemen (Ristianey et al. 2020). Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Dengan supervisi, akan memberikan inspirasi untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah lebih banyak, waktu lebih cepat, cara lebih mudah, dan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri (Hafni 2020). Supervisi mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Supervisi bersangkutan 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).

Penelitian terdahulu menunjukkan masih adanya kontroversi hasil antara peran supervisi dengan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan 2019). Namun penelitian lain menunjukkan bahwa supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Santy Wijaya 2021). Kemudian, *future research* penelitian (Kanat-maymon 2017) menyarankan untuk meneliti peran model pengawasan sebagai potensi anteseden motivasi kerja. Sehingga dalam penelitian ini, modal psikologis diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut diatas.

Modal psikologis dianggap sebagai faktor laten yang menjelaskan harapan, ketahanan, optimisme, dan keberhasilan. Modal psikologis berfokus pada upaya peningkatan kapasitas seseorang termasuk didalamnya proses mengembangkan diri, mengekspresikan gagasan, berinovasi dan memotivasi diri untuk berprestasi lebih tinggi (Herdem 2019).

Modal psikologis adalah sebuah pengembangan kondisi psikologis yang positif menekankan pada kepercayaan, harapan, optimism, dan ketahanan, sehingga memiliki hubungan dengan rasa gembira, mengontrol dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan atau individu tersebut (Datu, King, and Valdez 2018). Modal psikologis yang diwujudkan dengan karakteristik sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsive terhadap saran/kritik; hal ini akan meningkatkan resiliensi seseorang dalam menerima kegiatan supervisi diantaranya inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian (Paterson, Luthans, and Jeung 2014).

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

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dengan *psychological capital* sebagai pemediasi?”.

Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

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

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan

psychological capital, *supervisory support* dan motivasi kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.

2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan motivasi kerja melalui peran *psychological capital* dan *supervisory support*.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

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

2.1. Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah kemauan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut (Halik 2021). Motivasi Kerja memiliki arti sebagai sikap mental dan keadaan kejiwaan manusia yang memberikan energi, menggerakkan/mendorong kegiatan dan mengarah/menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Wardhani and Hartono 2019). Motivasi Kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Sofia Sebayang and Tiur Rajagukguk 2020).

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk

menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi (Akbar, Prasetyani, and Nariah 2020). Namun, apapun pengertiannya motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi (Nauli 2021).

Motivasi SDM untuk meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada besaran kompensasi yang diterima sebagai imbalan akan kontribusinya terhadap organisasi (Suwanto 2021). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu tuntuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Nurfadilah and Farihah 2021). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut Widodo, Imron, and Arifin (2019) motivasi didefinisikan yaitu suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai sekaligus.

Motivasi Kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Akbar et al. 2020).

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

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

Sedangkan menurut McClelland motivasi terdiri dari beberapa indikasi diantaranya adalah (Braden 2000; Jaquays n.d.; McClelland 1955, 2019; Rybnicek, Bergner, and Gutschelhofer 2019) :

1. Kebutuhan akan kekuasaan
2. Kebutuhan untuk berprestasi
3. Kebutuhan akan afiliasi

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama. Indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab akan tugas, minat akan tugas dan penghargaan akan tugas. Menurut Maslow dalam (Ogunnaike et al. 2019)

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social dan kebutuhan akan penghargaan.

2.2. *Psychological capital*

Konsep *psychological capital* menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif (Luthans, Luthans, and Luthans 2004). *Psychological capital* ini didefinisikan sebagai hal positif psikologis yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang (Kim and Kweon 2020). Luthans menyatakan bahwa *Psychological capital* ditandai oleh: kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan (*self-efficacy/confidence*); memiliki pengharapan positif tentang keberhasilan saat ini dan di masa yang akan datang (*optimism*); tekun dalam berharap untuk berhasil (*hope*); dan tabah dalam menghadapi berbagai permasalahan (*resiliency*) (Luthans et al. 2006).

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

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

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

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

1. *self-efficacy/confidence* adalah sejauhmana seseorang memiliki keyakinan terhadap penilaiannya atas kemampuan dirinya dan sejauh mana seseorang bisa merasakan adanya “kemungkinan” untuk berhasil.

2. *optimism*, adalah keyakinan atas segala sesuatu dari segi yang baik dan menyenangkan dan sikap selalu mempunyai harapan baik di segala hal.
3. *hope* adalah kemampuan untuk merencanakan jalan keluar dalam upaya mencapai tujuan walaupun adanya rintangan, dan menjadikan motivasi sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan.
4. *Resiliency* adalah kapasitas seseorang untuk merespons secara sehat dan produktif ketika menghadapi kesulitan atau trauma, di mana hal tersebut penting untuk mengelola tekanan hidup sehari-hari.

2.3. *Supervisory Support*

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

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

Langsung supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi, Fennell, and Early 2019).

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

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

Dukungan supervisi merupakan dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja sumber daya manusia yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah, dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi dan dukungan fisik (Achour et al. 2017) yang dijabarkan sebagaimana berikut :

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

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Psychological Capital*

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

Dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al. 2018). Sehingga individu yang mendapatkan dukungan supervisi yang baik akan memiliki tingkat *Psychological Capital (PsyCap)* tinggi yakin bahwa mereka dapat berhasil dalam penyelesaian tugas (kemanjuran), memanfaatkan energi yang diarahkan pada tujuan dan secara proaktif merencanakan jalur alternatif untuk penyelesaian tugas (harapan), bertahan dalam menghadapi rintangan (ketahanan), dan atribut hasil positif untuk diri sendiri dan hasil negatif untuk keadaan (optimisme) (Lizar, Mangundjaya, and Rachmawan 2015). Semua faktor ini digabungkan untuk membuat individu dengan tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung menunjukkan fokus tugas karena mereka mengharapkan hasil penyelesaian tugas yang berhasil.

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

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

2.4.2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Motivasi Kerja

Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran (Chan 2017). Perubahan-perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan pengembangan kurikulum dengan mengikuti pelatihan-pelatihan. Harapannya dengan demikian maka akan

muncul motivasi kerja yang tinggi untuk menjalankan proses pembelajaran dengan lebih baik.

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

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

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

2.4.3. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Motivasi Kerja*

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

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

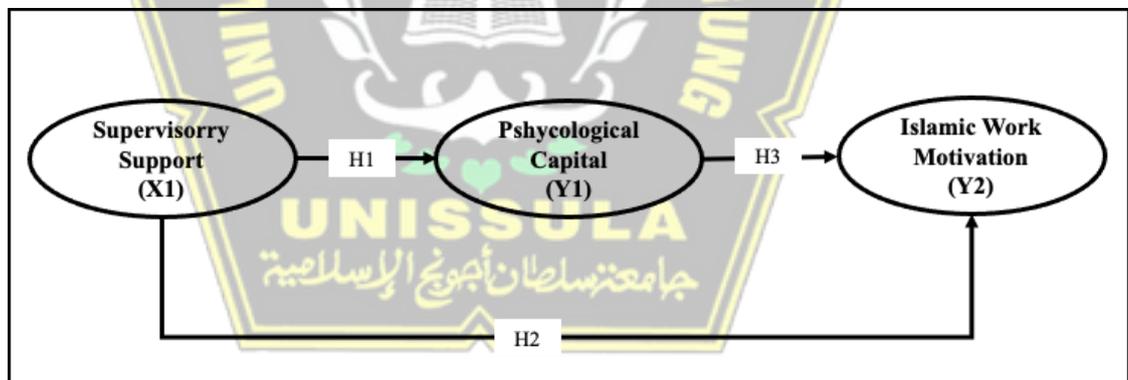
menetapkan tujuan, mencari cara untuk menjadi guru yang lebih baik, dan percaya akan masa depan itu membawa keadaan positif bagi organisasi mereka (Herdem 2019). Dengan demikian tidak salah jika dikatakan bahwa modal psikologis menumbuhkan motivasi

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

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

2.5. Model Empirik Penelitian

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



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara *supervisory support* terhadap *psychological capital* (H1); pengaruh langsung *supervisory support* terhadap *work motivation* (H2) dan pengaruh langsung *psychological capital* terhadap *work motivation* (H3).

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 *Psychological capital*, *supervisory support* dan motivasi kerja.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

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

b. Data Sekunder

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

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

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

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di Badan pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

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 SDM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin barat sejumlah 63 SDM baik ASN maupun Non ASN kecuali JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi). Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya. Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair et al. 2020). Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sensus* dimana seluruh populasi merupakan sample.

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 merupakan upaya pembinaan, pendampingan dan kontrol agar kondisi pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat diketahui kekurangannya sehingga mendapatkan hasil yang optimal.	1. Dukungan emosional 2. Dukungan penilaian 3. Dukungan informasi 4. Dukungan fisik (Achour et al. 2017)	Skala Semantik 1 s/d 5
2.	<i>psychological capital</i> adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan.	1. <i>self-efficacy/confidence</i> 2. <i>optimism</i> (optimisme) 3. <i>hope</i> (harapan)	Skala Semantik 1 s/d 5

	4. <i>resiliency</i> (ketahanan) (Luthans et al. 2006).	
3. Motivasi kerja sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama	1. kebutuhan fisiologis, 2. kebutuhan keselamatan, 3. kebutuhan social 4. kebutuhan akan penghargaan. (Ogunnaike et al. 2019)	Skala Semantik 1 s/d 5

3.6. Teknik Analisis Data

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

3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

$$y_1 : a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

- 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 :

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

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

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

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer*

model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

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 H_a diterima dan H_0 ditolak

Apabila nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan $Q\text{-Square}$ dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah $R\text{-square}$ eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan $R\text{-Square}$ untuk konstruk endogen (dependen), $Q\text{-square}$ test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif 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^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser 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 PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 63 SDM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 63 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan sektor bisnis yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	33	52.4
Wanita	30	47.6
Total	63	100.0

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 33 responden (52,4%) dan responden wanita sebanyak 30 responden (47,6%).

Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan

dengan wanita. Pegawai pria memiliki keunggulan dalam kemampuan analitis dan pemecahan masalah yang membutuhkan pendekatan teknis. Hal ini sangat mendukung tugas dan fungsi pegawai pada Badan Pendapatan Daerah.

2. Usia

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

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
20 - 30 tahun	13	20.6
31 - 40 tahun	31	49.2
41 - 50 tahun	15	23.8
>50 tahun	4	6.3
Total	63	100.0

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 13 responden (20,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 31 responden (49,2%), usia 41-50 tahun sebanyak 15 responden (23,8%), dan terdapat 4 responden (6,3%) usia > 50 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pada usia ini, banyak individu telah mencapai tingkat kematangan pribadi dan profesional yang lebih tinggi. Pegawai dalam rentang usia 31-40 tahun umumnya telah mengumpulkan beberapa tahun pengalaman kerja, yang dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang lebih matang. Pengalaman ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

3. Pendidikan Terakhir

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

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
S1	44	69.8
S2	17	27.0
S3	2	3.2
Total	63	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 44 responden (69,8%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 17 responden (27,0%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 2 orang (3,2%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Tingkat pendidikan tinggi memungkinkan individu memahami konteks pekerjaan mereka dengan lebih baik. Pegawai dengan pendidikan yang tinggi memiliki dasar pengetahuan yang mendalam pada bidang tertentu. Hal ini dapat membantu pegawai memahami prinsip-prinsip dasar, teori, dan konsep yang relevan dengan pekerjaan mereka.

4. Masa Kerja

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
<5 tahun	10	15.9
5 - 10 tahun	30	47.6
>10 tahun	23	36.5
Total	63	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 30 responden (47,6%). Responden dengan masa kerja <5 tahun sebanyak 10 responden (15,9%), dan masa kerja >10 tahun sebanyak 23 responden (36,5%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup. Kemampuan pegawai berkembang seiring dengan masa kerjanya serta mengalami perubahan yang berarti seiring dengan pengalamannya di lapangan. Dengan bertambahnya waktu, pegawai akan lebih banyak mendapatkan pemahaman tentang permasalahan di lapangan.

5. Status

Tabel 4.5
Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
ASN	30	47.6
Non ASN	33	52.4
Total	63	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki status kepegawaian non ASN sebanyak 33 responden (52,4%), sedangkan pegawai ASN ada sebanyak 30 responden (47,6%). Terdapat perbedaan dalam berbagai hal antara ASN dan non ASN, salah satunya terkait aspek kompensasi. Meskipun gaji dan tunjangan dapat bervariasi, ASN cenderung memiliki jaminan gaji yang lebih stabil dan mungkin mendapatkan insentif finansial tambahan seperti tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, dan bonus kinerja. Hal ini dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi sebagian ASN untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

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

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

1. *Supervisory suport*

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

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel *Supervisory suport*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
X11	Dukungan emosional	63	2	5	4.16
X12	Dukungan penilaian	63	2	5	4.17
X13	Dukungan informasi	63	2	5	4.29
X14	Dukungan fisik	63	2	5	4.14

Sumber : Data Primer 2024.

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Supervisory suport* secara keseluruhan sebesar 4,19 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel *Supervisory suport*. Hasil deskripsi data pada variabel *Supervisory suport* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Dukungan informasi dengan skor 4,29. Temuan tersebut dapat diartikan bahwa pegawai mendapat banyak dukungan dari atasan terkait informasi yang berguna bagi pekerjaannya. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah dukungan dari pimpinan secara fisik yaitu diperoleh skor 4,14. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa pegawai merasa belum banyak mendapat dukungan secara fisik dari pimpinan, seperti penyediaan fasilitas kerja dan prasarana yang mendukung pekerjaan dari pimpinan.

2. *Pshycological capital*

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

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel *Pshycological capital*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y11	<i>self-efficacy/confidence</i>	63	2	5	4.27
Y12	<i>optimism</i> (optimisme)	63	2	5	4.17
Y13	<i>hope</i> (harapan)	63	1	5	4.33
Y14	<i>resiliency</i> (ketahanan)	63	2	5	4.32

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Psychological capital* secara keseluruhan sebesar 4,27 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki *Psychological capital* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Psychological capital* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *hope* (harapan) dengan skor 4,27. Artinya, pegawai memiliki harapan yang besar agar pekerjaannya dapat diselesaikan dengan mudah tanpa ada halangan yang berarti. Indikator *Psychological capital* yang mendapatkan skor terendah adalah *optimism* (optimisme) yaitu diperoleh skor 4,17. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pegawai masih sepenuhnya optimis bahwa pekerjaannya dapat membawanya pada keadaan yang lebih baik.

3. Motivasi kerja

Variabel Motivasi kerja (*work motivation*) diukur dengan empat indikator yakni: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social dan kebutuhan akan penghargaan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Motivasi kerja:

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja

Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1 kebutuhan fisiologis,	63	1	5	4.38
Y2_2 kebutuhan keselamatan,	63	1	5	4.32
Y2_3 kebutuhan social	63	1	5	3.98
Y2_4 kebutuhan akan penghargaan.	63	2	5	4.16
Rata-rata variabel				4.21

Pada Tabel 4.8 terlihat bahwa nilai mean data variabel Motivasi kerja secara keseluruhan sebesar 4,21 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah kebutuhan fisiologis dengan skor 4,38. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah kebutuhan social dengan skor 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kebutuhan fisiologis terpenuhi dengan baik, masih ada ruang untuk perbaikan dalam aspek hubungan sosial dan interaksi antar rekan kerja. Meskipun skor ini masih relatif tinggi, memperkuat hubungan sosial di tempat kerja dapat lebih meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja personil. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar dan sosial dalam memotivasi personil untuk mencapai kinerja optimal.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

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

4.3.1. Convergent Validity

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

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Supervisory suport* (X1)

Pengukuran variabel *Supervisory suport* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Supervisory suport* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Supervisory suport* .

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Supervisory suport* (X1)

Indikator	Outer Loading	t- statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
Dukungan emosional	0.913	28.931	1.960	0,000
Dukungan penilaian	0.909	30.467	1.960	0,000
Dukungan informasi	0.908	31.590	1.960	0,000
Dukungan fisik	0.919	37.163	1.960	0,000

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Supervisory suport* (X1), di mana nilai loading faktor dukungan emosional didapatkan sebesar 0,913, dukungan penilaian 0,909, dukungan informasi 0,908, dan dukungan fisik sebesar 0,919. Keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Supervisory suport* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Pshycological capital* (Y1)

Pengukuran variabel *Pshycological capital* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: *self-efficacy/confidence*, *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), dan *resiliency* (ketahanan). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Pshycological capital* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Pshycological capital*.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Pshycological capital* (Y1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
<i>Self-efficacy/confidence</i>	0.897	22.315	1,960	0,000
<i>Optimism</i> (optimisme)	0.881	22.989	1,960	0,000
<i>Hope</i> (harapan)	0.847	17.324	1,960	0,000
<i>Resiliency</i> (ketahanan)	0.910	28.053	1,960	0,000

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Pshycological capital* (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator *self-efficacy/confidence* diperoleh loading faktor sebesar 0,897, *optimism* (optimisme) 0,881, *hope* (harapan) 0,847, dan *resiliency* (ketahanan) 0,910. Keseluruhan nilai loading faktor yang diperoleh dari masing-masing indikator berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Pshycological capital* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator

self-efficacy/confidence, *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), dan *resiliency* (ketahanan).

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi kerja (Y2)

Variabel Motivasi kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yakni: Niat ibadah, Pemenuhan tanggungjawab, Pencarian ilmu, Keseimbangan hidup. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Motivasi kerja Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Motivasi kerja.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator *Variabel* Motivasi kerja (Y2)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
Kebutuhan fisiologis,	0.913	28.802	1,960	0,000
Kebutuhan keselamatan,	0.920	33.198	1,960	0,000
Kebutuhan social	0.707	5.640	1,960	0,000
Kebutuhan akan penghargaan.	0.877	20.927	1,960	0,000

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Motivasi kerja (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator Niat ibadah sebesar 0,913, Pemenuhan tanggungjawab 0,920, Pencarian ilmu 0,707, dan Keseimbangan hidup 0,877. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi kerja (Y2) mampu dijelaskan secara

baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Niat ibadah, Pemenuhan tanggungjawab, Pencarian ilmu, Keseimbangan hidup.

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

4.3.2. Discriminant Validity

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

1. Fornell Lacker Criterion

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

Tabel 4.12
Nilai Fornell Lacker Criterion

	<i>Work Motivation</i>	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>
<i>Work_Motivation</i>	0.859		
<i>Pshycological_Capital</i>	0.829	0.884	
<i>Supervisory_Support</i>	0.790	0.759	0.912

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE

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

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

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

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Work Motivation</i>	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>
<i>Work_Motivation</i>			
<i>Pshycological_Capital</i>	0.899		
<i>Supervisory_Support</i>	0.855	0.822	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

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

dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Work_Motivation</i>	<i>Pshycological_Capital</i>	<i>Supervisory_Support</i>
X11	0.709	0.675	0.913
X12	0.718	0.671	0.909
X13	0.721	0.750	0.908
X14	0.736	0.670	0.919
Y11	0.700	0.897	0.675
Y12	0.662	0.881	0.700
Y13	0.856	0.847	0.674
Y14	0.694	0.910	0.629
Y21	0.913	0.865	0.743
Y22	0.920	0.743	0.754
Y23	0.707	0.463	0.446
Y24	0.877	0.705	0.714

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-

loading.atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

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

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmemberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Work_Motivation</i>	0.880	0.918	0.738
<i>Pshycological_Capital</i>	0.907	0.935	0.782
<i>Supervisory_Support</i>	0.933	0.952	0.832

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

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

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

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan

mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.13
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Work_Motivation</i>	0.749	0.741
<i>Pshycological_Capital</i>	0.576	0.569

Tabel 4.13 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Motivasi kerja (Y₂) sebesar 0,749. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Motivasi kerja (Y₂) dapat dijelaskan oleh variabel *Supervisory suport* dan *Pshycological capital* sebesar 74,9%, sedangkan sisanya 35,1% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Pshycological capital* (Y₁) bernilai 0,576. artinya *Pshycological capital* dapat dipengaruhi oleh *Supervisory suport* sebesar 57,6% dan sisanya 46,4% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan

oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,749)(1 - 0,576) \\ &= 1 - ((0,251)(0,424)) \\ &= 1 - 0,106 \\ &= 0,894 \end{aligned}$$

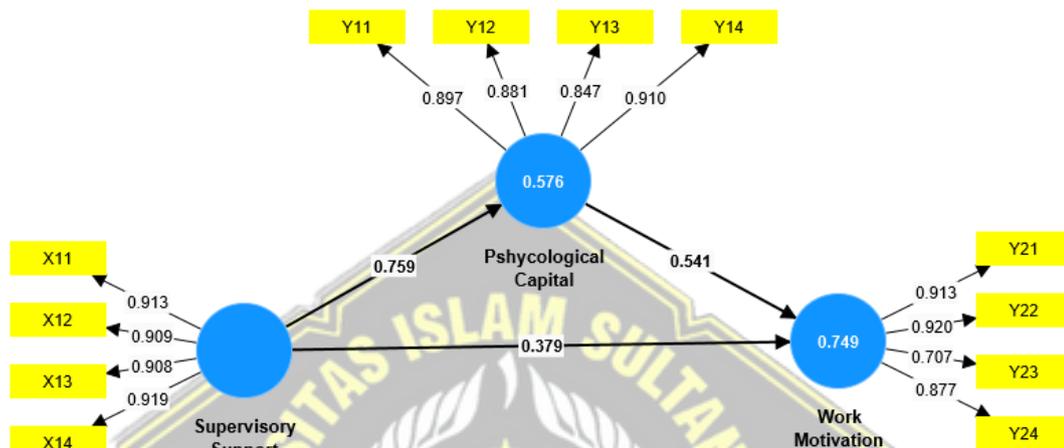
Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,894 yang lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki predictive relevance yang kuat. Nilai Q^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk *Supervisory*

suport terhadap *work motivation* (Motivasi kerja) melalui mediasi *Pshycological capital* sebagai variabel intervening.

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



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS

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

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Pshycological_Capital - > Work_Motivation</i>	0.541	0.538	0.130	4.166	0.000
<i>Supervisory_Support -> Work_Motivation</i>	0.379	0.384	0.132	2.884	0.004
<i>Supervisory_Support -> Pshycological_Capital</i>	0.759	0.752	0.081	9.337	0.000

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

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

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap *Pshycological capital* yakni 0,759. Hasil itu memberi bukti bahwa *Supervisory suport* memberi pengaruh positif kepada *Pshycological capital*. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,337) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Bila SDM memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan modal psikologis SDM*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

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

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap motivasi kerja yakni 0,379. Hasil itu memberi bukti bahwa *Supervisory suport* memberi pengaruh positif kepada motivasi kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,884) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,004) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Bila dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja SDM*' dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

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

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Pshycological capital* terhadap Motivasi kerja yakni 0,541. Hasil itu memberi bukti bahwa *Pshycological capital* memberi pengaruh positif kepada Motivasi kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,166) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu

Pshycological capital secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil ini berarti apabila *Pshycological capital* semakin baik, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka motivasi kerja semakin tinggi*’ dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

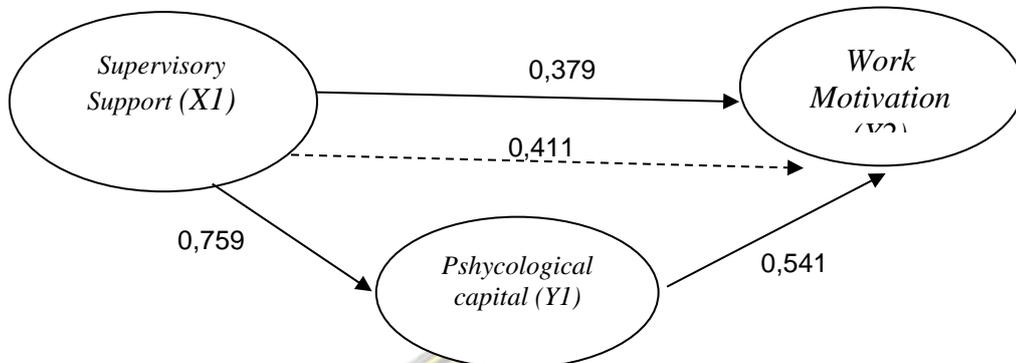
	Hipotesis	Kesimpulan
H2	<i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Pshycological capital</i>	Diterima $t = 9,337 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H2	<i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja.</i>	Diterima $t = 2,884 > 1,96$ ($p=0,004 < 0,05$)
H3	<i>Pshycological capital Pegawai akan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja</i>	Diterima $t = 4,166 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

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

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Supervisory suport*) terhadap variabel endogen (Motivasi kerja) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Pshycological capital*. Pengaruh tidak langsung *Supervisory*

suport terhadap Motivasi kerja melalui mediasi *Pshycological capital* digambarkan pada diagram jalur berikut:



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

Keterangan :

- ▶ : Pengaruh langsung
- - - - -▶ : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>Supervisory suport</i> -> <i>Pshycological capital</i> -> Motivasi kerja	0.411	3.770	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi *Pshycological capital* dalam kaitan variabel *Supervisory suport* terhadap Motivasi kerja diketahui sebesar 0,411. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 3,770 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Pshycological capital* menjadi mediator pada hubungan *Supervisory suport* dengan Motivasi kerja. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,411 lebih

besar nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,379. Artinya, pengaruh *supervisory suport* terhadap motivasi kerja lebih banyak secara tidak langsung melalui *pshycological capital*.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh dukungan supervisi terhadap modal psikologis SDM

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Pshycological capital*. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi.

Variabel dukungan supervisi yang diukur melalui empat indikator yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik terbukti dapat meningkatkan variabel modal psikologis yang diindikasikan oleh empat indikator yaitu self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa pada variabel dukungan supervisi, nilai mean tertinggi adalah pada dukungan informasi, sedangkan pada variabel modal psikologis, nilai mean tertinggi adalah pada indikator harapan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan informasi yang diberikan, semakin tinggi pemenuhan harapan sumber daya manusia (SDM). Sebaliknya, dukungan fisik dari pimpinan mendapatkan skor terendah pada variabel dukungan supervisi, sementara optimisme mendapatkan skor terendah pada variabel modal psikologis. Hasil ini

menunjukkan bahwa peningkatan dukungan fisik dari pimpinan dapat meningkatkan optimisme SDM.

Hasil ini menunjukkan dukungan pada literatur terdahulu yang melakukan penelitian terkait peran Dukungan supervise terhadap *Capital (PsyCap)* diantaranya adalah Dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al., 2018; Lizar et al., 2015). Sehingga individu yang mendapatkan dukungan supervisi yang baik akan memiliki tingkat *Psychological Capital (PsyCap)* tinggi yakin bahwa mereka dapat berhasil dalam penyelesaian tugas (kemanjuran), memanfaatkan energi yang diarahkan pada tujuan dan secara proaktif merencanakan jalur alternatif untuk penyelesaian tugas (harapan), bertahan dalam menghadapi rintangan (ketahanan), dan atribut hasil positif untuk diri sendiri dan hasil negatif untuk keadaan (optimisme). Semua faktor ini digabungkan untuk membuat individu dengan tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung menunjukkan fokus tugas karena mereka mengharapkan hasil penyelesaian tugas yang berhasil.

Sehingga disimpulkan bahwa Semakin baik dukungan dari atasan (*supervisory support*), maka modal psikologis (*psychological capital*) karyawan cenderung semakin tinggi. Dukungan yang kuat dari atasan, yang mencakup pemberian arahan, umpan balik positif, pengakuan, dan bantuan dalam menghadapi tantangan, dapat meningkatkan rasa percaya diri, optimisme, ketahanan, dan harapan karyawan. Dengan demikian,

supervisory support yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan *psychological capital*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja SDM.

4.6.2. Pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja SDM

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat.

Variabel *Supervisory suport* yang diukur dengan empat indikator yakni: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik terbukti dapat meningkatkan Variabel Motivasi kerja (*work motivation*) yang diindikasikan dengan empat indikator yakni: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social dan kebutuhan akan penghargaan. Hasil deskripsi data pada variabel *Supervisory suport* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah dukungan informasi sedangkan pada variabel motivasi kerja nilai *mean* tertinggi adalah kebutuhan fisiologis. Hasil ini mengimplikasikan bahwa semakin baik dukungan informasi maka akan semakin baik pemenuhan kebutuhan fisiologis individu. Kemudian, indikator variabel *Supervisory suport* yang mendapatkan skor terendah adalah dukungan dari pimpinan secara fisik sedangkan pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah kebutuhan social. Hasil ini mengindikasikan bahwa

semakin baik dukungan dari pimpinan secara fisik akan semakin baik pemenuhan kebutuhan social individu.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid & Rathore, 2017) kemudian, hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al., 2019; Rahmatullah & Saleh, 2019).

Sehingga disimpulkan bahwa semakin baik dukungan supervisi yang diberikan, maka motivasi kerja SDM akan cenderung meningkat. Dukungan supervisi yang efektif mencakup pemberian arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta dukungan emosional dan profesional. Ketika supervisor memberikan perhatian dan bantuan yang diperlukan, personil merasa dihargai, didukung, dan dipandu dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Dengan demikian, adanya supervisi yang baik berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi kerja dan kinerja keseluruhan SDM.

4.6.3. Pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja

Uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Psychological capital* memberi pengaruh positif kepada Motivasi kerja. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Psychological capital* secara positif dan signifikan mempengaruhi

Motivasi kerja. Hasil ini berarti apabila *Psychological capital* semakin baik, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi.

Variabel modal psikologis yang diukur melalui empat indikator yaitu self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan terbukti dapat meningkatkan variabel motivasi kerja yang diukur melalui empat indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan akan penghargaan. Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa pada variabel modal psikologis, nilai mean tertinggi adalah pada indikator harapan. Sementara itu, pada variabel motivasi kerja, nilai mean tertinggi adalah pada kebutuhan fisiologis. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi harapan seseorang, semakin tinggi pemenuhan kebutuhan fisiologisnya. Sebaliknya, indikator optimisme pada variabel modal psikologis mendapatkan skor terendah, sedangkan kebutuhan sosial pada variabel motivasi kerja juga mendapatkan skor terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi optimisme sumber daya manusia (SDM), semakin tinggi pula pemenuhan kebutuhan sosialnya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu modal psikologis yang lebih tinggi mengarah pada motivasi (Datu et al., 2018; Herdem, 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik modal psikologis seseorang, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki. Modal psikologis, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri (self-efficacy), optimisme, ketahanan (resilience), dan harapan, berperan penting dalam mempengaruhi sikap dan perilaku kerja. Individu dengan modal psikologis

yang kuat cenderung memiliki pandangan positif terhadap tugas-tugas yang dihadapi. Modal psikologis, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri (self-efficacy), optimisme, ketahanan (resilience), dan harapan, berperan penting dalam meningkatkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, dan penghargaan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan yaitu peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dengan *psychological capital* sebagai pemediasi) terhadap motivasi kerja maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*reseach question*) sehingga jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

5. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap *psychological capital*?

Dukungan yang kuat dari atasan, yang mencakup pemberian arahan, umpan balik positif, pengakuan, dan bantuan dalam menghadapi tantangan, dapat meningkatkan rasa percaya diri, optimisme, ketahanan, dan harapan karyawan.

6. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?

Dukungan supervisi yang efektif, yang meliputi pemberian arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta dukungan emosional dan profesional, akan meningkatkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, dan penghargaan.

7. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap motivasi kerja?

Modal psikologis, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri (self-efficacy), optimisme, ketahanan (resilience), dan harapan, berperan penting dalam meningkatkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, dan penghargaan.

8. Bagaimana peran mediasi *psychological capital* dalam pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?

Dukungan *supervisory* yang efektif, seperti pemberian arahan yang jelas, umpan balik konstruktif, serta dukungan emosional dan profesional dari atasan, dapat meningkatkan modal psikologis karyawan seperti rasa percaya diri, optimisme, ketahanan, dan harapan. Modal psikologis yang tinggi ini kemudian meningkatkan motivasi kerja, karena karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan, lebih mampu mengatasi hambatan dan stres dalam pekerjaan, serta memiliki pandangan positif terhadap tugas dan karier mereka. Dengan demikian, *psychological capital* berperan sebagai penghubung yang menguatkan pengaruh positif *supervisory support* terhadap motivasi kerja.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

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

1. Semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi.

2. Semakin baik *Supervisory support*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat.
3. Semakin baik *Psychological capital*, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait peran terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja. Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan 2019) terdapat hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja.

Implikasi teoritis dari penelitian ini menyoroti pentingnya *supervisory support* dalam mempengaruhi *psychological capital* dan motivasi kerja karyawan. Dengan memahami bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan secara langsung berkontribusi terhadap modal psikologis karyawan, penelitian ini menggarisbawahi perlunya manajemen yang memperhatikan peran penting *supervisory support* dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Implikasi ini menekankan bahwa strategi organisasi harus mempertimbangkan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang dapat meningkatkan interaksi positif antara atasan dan bawahan, sehingga mendorong peningkatan motivasi kerja, kesejahteraan psikologis, dan kinerja keseluruhan di dalam organisasi.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variabel *Supervisory support* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah dukungan informasi sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah dukungan dari pimpinan secara fisik. Terkait variabel *Supervisory Support*, didapatkan bahwa nilai *mean* tertinggi adalah pada dukungan informasi, sementara indikator yang mendapatkan skor terendah adalah dukungan dari pimpinan secara fisik. Untuk meningkatkan *Supervisory Support*, organisasi perlu fokus pada dua hal: pertama, meningkatkan dukungan fisik dari pimpinan dengan memastikan ketersediaan mereka secara langsung untuk memberikan bantuan, dukungan, dan panduan kepada bawahan secara fisik; kedua, mempertahankan atau bahkan meningkatkan dukungan informasi yang mencakup memberikan arahan jelas, umpan balik yang konstruktif, dan komunikasi yang terbuka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan bagi pimpinan untuk memperkuat keterampilan komunikasi dan kepemimpinan, mengimplementasikan sistem dukungan yang lebih terstruktur dan terorganisir, serta mempromosikan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan saling dukung di antara atasan dan bawahan. Dengan pendekatan ini, diharapkan *Supervisory Support* dapat ditingkatkan secara holistik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
2. Terkait variabel *Psychological capital* dengan nilai *mean* tertinggi adalah *hope* (harapan) sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *optimism* (optimisme).

Terkait variabel *Psychological Capital*, ditemukan bahwa nilai mean tertinggi adalah pada harapan (*hope*), sementara indikator yang mendapatkan skor terendah adalah optimisme (*optimism*). Untuk meningkatkan *Psychological Capital*, organisasi harus memfokuskan upaya mereka pada dua aspek utama: pertama, meningkatkan optimisme karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pandangan positif terhadap masa depan, mempromosikan resiliensi dalam menghadapi tantangan, dan memberikan umpan balik yang membangun; kedua, mempertahankan atau bahkan meningkatkan harapan karyawan dengan menyediakan tujuan yang jelas, peluang pengembangan karier yang terstruktur, dan dukungan dalam mencapai aspirasi pribadi dan profesional mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengimplementasikan program pelatihan untuk mengembangkan ketahanan mental dan optimisme, memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan, serta mempromosikan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan dukungan saling membangun. Dengan pendekatan ini, diharapkan *Psychological Capital* karyawan dapat ditingkatkan secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja individu serta keseluruhan organisasi.

3. Terkait variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah kebutuhan fisiologis sedangkan indikator dengan nilai *mean* terendah adalah kebutuhan social.

Terkait variabel Motivasi Kerja, ditemukan bahwa nilai mean tertinggi adalah pada kebutuhan fisiologis, sementara indikator dengan nilai mean terendah

adalah kebutuhan sosial. Untuk meningkatkan Motivasi Kerja, organisasi diharapkan dapat meningkatkan pemenuhan kebutuhan sosial dan fisiologis karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung interaksi sosial yang positif, kolaborasi antar tim, serta memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan budaya perusahaan. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahwa kebutuhan fisiologis dasar seperti fasilitas kesehatan, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup terpenuhi dengan baik. Dengan mengimplementasikan program-program ini, diharapkan karyawan akan merasa lebih terhubung dengan rekan kerja dan nilai-nilai perusahaan, serta lebih termotivasi untuk mencapai tujuan individu dan organisasi secara keseluruhan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mungkin terbatas dalam generalisasi temuan karena fokus pada sampel atau konteks tertentu, yaitu hanya di Badan pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sehingga sulit untuk menerapkan hasilnya secara luas pada populasi yang lebih luas atau situasi yang berbeda. Keterbatasan metodologi seperti penggunaan metode penelitian tertentu yang mungkin memiliki keterbatasan dalam menggali lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi variabel-variabel seperti motivasi kerja atau psychological capital. Jumlah sampel yang terbatas dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas temuan penelitian, serta membatasi kemampuan untuk mengidentifikasi tren atau pola yang signifikan. Potensi adanya

bias dalam pengumpulan, analisis, atau interpretasi data juga dapat menjadi keterbatasan yang mempengaruhi validitas dan keandalan hasil penelitian.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi strategi organisasional yang bertujuan untuk meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja dan mengidentifikasi dampaknya terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan. Fokus dapat diberikan pada implementasi program-program yang mempromosikan kolaborasi antar tim, memperkuat hubungan interpersonal, dan meningkatkan komunikasi di antara anggota tim. Selain itu, penelitian dapat meneliti faktor-faktor internal seperti stres kerja dan konflik antar tim, serta faktor eksternal seperti kebijakan organisasi yang mungkin menjadi penghambat kinerja. Solusi yang diteliti bisa termasuk pengembangan strategi manajemen konflik yang efektif, kebijakan fleksibilitas kerja yang lebih adaptif, atau penerapan program kesejahteraan mental. Penelitian ini dapat mengadopsi pendekatan mixed methods atau penelitian kualitatif untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif tentang dinamika dan pengaruh berbagai faktor ini terhadap lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan secara holistik.

Daftar Pustaka

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 2017. "Management and Supervisory Support as a Moderator of Work–Family Demands and Women’s Well-Being: A Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia." *Humanomics* 33(3):335–56. doi: 10.1108/H-02-2017-0024.
- Akbar, Irfan Rizka, Desi Prasetyani, and Nariah Nariah. 2020. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(1):84–90. doi: 10.32493/jee.v3i1.7317.
- Alhusaini, Amin, Muhammad Kristiawan, and Syaiful Eddy. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 4(3):2166–72.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Astuti, Sih Darmi, Ali Shodikin, and Maaz Ud-Din. 2020. "Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(11):1059–68. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Bhatti, Omar K., Uzma S. Aslam, Arif Hassan, and Mohamed Sulaiman. 2016. "Employee Motivation an Islamic Perspective." *Humanomics* 32(1):33–47. doi: 10.1108/H-10-2015-0066.
- Braden, Pamela A. 2000. "McClelland’s Theory of Needs." 1–2.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Chan, Simon C. H. 2017. "Benevolent Leadership, Perceived Supervisory Support, and Subordinates’ Performance: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *Leadership and Organization Development Journal* 38(7):897–911. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0196.
- Datu, Jesus Alfonso D., Ronnel B. King, and Jana Patricia M. Valdez. 2018. "Psychological Capital Bolsters Motivation, Engagement, and Achievement: Cross-Sectional and Longitudinal Studies." *Journal of Positive Psychology* 13(3):260–70. doi: 10.1080/17439760.2016.1257056.
- Dounavi, Katerina, Brian Fennell, and Erin Early. 2019. "Supervision for Certification in the Field of Applied Behaviour Analysis: Characteristics and Relationship with Job Satisfaction, Burnout, Work Demands, and Support." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(12). doi: 10.3390/ijerph16122098.
- Dwapatesty, Eldasisca, Nurhizrah Gistituati, and Rusdinal Rusdinal. 2021. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Motivasi Kerja Guru." *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3(5):3000–3006. doi: 10.31004/edukatif.v3i5.1001.

- Hafni, Ellya. 2020. "Pengaruh Supervisi Dan Kompetensi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Se-Kota Medan." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6(1):1–9. doi: 10.30596/edutech.v6i1.4388.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Halik, Sri Asfirawati. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto." *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi* 14(1):46–57.
- Hasanah, Miftahul Laili, and Muhammad Kristiawan. 2019. "Supervisi Akademik Dan Bagaimana Kinerja Guru." *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3(2):97. doi: 10.29240/jsmp.v3i2.1159.
- Herdem, Dilek Özçelik. 2019. "The Effect of Psychological Capital on Motivation for Individual Instrument: A Study on University Students." *Universal Journal of Educational Research* 7(6):1402–13. doi: 10.13189/ujer.2019.070608.
- Hiebler-Ragger, Michaela, Liselotte Nausner, Anna Blaha, Karl Grimmer, Silvia Korlath, Margarete Mernyi, and Human F. Unterrainer. 2021. "The Supervisory Relationship from an Attachment Perspective: Connections to Burnout and Sense of Coherence in Health Professionals." *Clinical Psychology and Psychotherapy* 28(1):124–36. doi: 10.1002/cpp.2494.
- Islam, Rafikul, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2008. "Employee Motivation: A Malaysian Perspective." *International Journal of Commerce and Management* 18(4):344–62. doi: 10.1108/10569210810921960.
- Jaquays, Branden. n.d. *MOTIVATION McClelland's Needs Theory Related Papers*.
- Kanat-maymon, Yaniv. 2017. "Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories." 66(3):468–86. doi: 10.1111/apps.12094.
- Khalid, Afaf, and Kashif Rathore. 2017. *The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings*. Vol. 4.
- Kim, Sooyeong, and Youngran Kweon. 2020. "Psychological Capital Mediates the Association between Job Stress and Burnout of among Korean Psychiatric Nurses." *Healthcare (Switzerland)* 8(3). doi: 10.3390/healthcare8030199.
- Li, Jie, Xue Han, Wangshuai Wang, Gong Sun, and Zhiming Cheng. 2018. "How Social Support Influences University Students' Academic Achievement and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Self-Esteem." *Learning and Individual Differences* 61:120–26. doi: 10.1016/j.lindif.2017.11.016.
- Lizar, Ayu Aprilianti, Wustari L. H. Mangundjaya, and Ahmad Rachmawan. 2015. "THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE." *The Journal of Developing Areas* 49(5):343–44.
- Luthans, Fred. 2002. "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior." *Journal of Organizational Behavior* 23(6):695–706. doi: 10.1002/job.165.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, and Gwendolyn M. Combs. 2006. "Psychological Capital Development: Toward a Micro-

- Intervention.” *Journal of Organizational Behavior* 27(3):387–93. doi: 10.1002/job.373.
- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. 2004. “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital.” *Business Horizons* 47(1):45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McClelland, D. C. 2019. “The Achievement Motive in Economic Growth. In The Gap Between Rich And Poor.” *Routledge*. 53–69.
- McClelland David, C., & Steele, R. S. 1973. “Human Motivation. A Book of Readings.”
- Nabela Selvi, Fitria Happy, Nurkhalis. 2021. “Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan* 2(1):12–16.
- Naidoo, Kiveshnie, Christo Bisschoff, Johanna Buit, Herbert Kanengoni, Jaqueline Naidoo, Christoff J. Botha, and Christo A. Bisschoff. 2013. “Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators Researching t He Principalsip in t He African Cont Ext : A Crit Ical Lit Erat Ure Review Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators.” *J Soc Sci* 34(2):1–27.
- Nauli, Putra Perdamean. 2021. “PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS PAMULANG Putra.” *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(2):195–204.
- Novitasari, Dewiana, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Farida Fahmalatif, Yuli Sudargini, Laily Hidayati, and Jansen Wiratama. 2021. “The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers.” *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 01(01):41–52. doi: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.6>.
- Nurfadilah, Ita, and Umi Fariyah. 2021. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah.” *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 3(1):105–28. doi: 10.35719/jieman.v3i1.70.
- Ogunnaike, Olaleke Oluseye, Ayodeji Aribisala, Banji Ayeni, and Abisola Osoko. 2019. “Maslow Theory of Motivation and Performance of Selected Technology Entrepreneurs in Nigeria.” *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* 10(2):628–35.
- Oudeyer, Pierre-Yves, and Frederic Kaplan. 2013. “How Can We Define Intrinsic Motivation?” *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies* 1–10.
- Paterson, Ted A., Fred Luthans, and Wonho Jeung. 2014. “Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support.” *Journal of Organizational Behavior* 35(3):434–46. doi: 10.1002/job.1907.
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan. 2019. “Hubungan Peran Kepala Ruang Dan Supervisor Keperawatan Dengan Motivasi Perawat Dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan.” *Jurnal Keperawatan Raflesia* 1(2):1656–6222.
- Porter, Michael E. 2009. “Moving to a New Global.” 43–63.

- Rahmatullah, Muhammad, and Muhammad Saleh. 2019. *Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District*. Vol. 2.
- Ristianey, Fenti, Edi Harapan, and Destiniar Destiniar. 2020. "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6(1):1310–17. doi: 10.31851/jmksp.v6i1.3950.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Saefullah, Ujang. 2012. "Work Motivation in Islamic Educational Institutions." *Advances in Natural and Applied Sciences* 6(8):1562–67.
- Santy Wijaya. 2021. "Pengaruh Peran Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey Pada Guru-Guru Ekonomi Pada SMK Negeri Di Kuningan)." *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi* 18(2):149–58.
- Sekaran, Uma. 1983. "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research." *Journal of International Business Studies* 14(2):61–73. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490519.
- Sofia Sebayang, and Tiur Rajagukguk. 2020. "PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN." *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX* 2(2):105–14.
- Suwanto. 2021. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia (Kfc) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan." *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM* 1(1):15–21.
- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1–17. doi: 10.1371/journal.pone.0152892.
- Timor, Handriyani. 2018. "Mutu Sekolah; Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 25(1):21–30. doi: 10.17509/jap.v25i1.11568.
- Wardhani, D. P., and S. Hartono. 2019. "Dampak Motivasi Kerja, Kepuasan Dan Kinerja Polisi Wanita." *Jurnal Manajemen DayaSaing*.
- 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.
- Widiansyah, Apriyanti, and Cara Sitasi. 2019. "Pengendalian Mutu : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Optimalisasi Fungsi Pengendalian Dalam Dunia Pendidikan. Cakrawala." 19(1):21–26. doi: 10.31294/jc.v19i1.

Widodo, Dahma Bagus, Ali Imron, and Imron Arifin. 2019. "Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2(1):010–016. doi: 10.17977/um027v2i22019p10.

