

***SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
WORK ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :

Amat Supriyono

NIM : 20402300175

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

***SUPERVISORY SUPPORT* DAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL*
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
WORK ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI**

Disusun Oleh:

Amat Supriyono

NIM 20402300175



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Januari 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK 210489019

***SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
WORK ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI***

**Disusun Oleh:
Amat Supriyono
NIM 20402300175**

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal **03 Mei 2025**

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK 21048019

Penguji I

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

Penguji II

Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE, M.Si
NIK 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal **03 Mei 2025**.

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210487013

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Amat Supriyono
NIM : 20402300175
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“*Supervisory Support dan Psychological Capital dalam Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Work Engagement Sebagai Pemediiasi*”**. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2025.

Saya yang menyatakan,

Pembimbing


Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK 210489019


Amat Supriyono
NIM 20402300175

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Amat Supriyono
NIM : 20402300175
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **“Supervisory Support dan Psychological Capital dalam Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Work Engagement 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2025

Yang menyatakan



Amat Supriyono

NIM 20402300175



Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul **“Supervisory Support dan Psychological Capital dalam Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Work Engagement Sebagai Pemediasi”**. terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku ketua program PascaSarjana Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk menimba ilmu di Kampus Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM_ selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,M.Si dan Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE,M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Istri tercinta Dewi Astuti dan Anak – anak tersayang : Muhammad Rizqy Firdaus, Sulthan Rafif Haidar dan Hafizh Fauzan Ibrahim yang selalu mendukung penulis dalam berproses menuntut ilmu di kampus Unissula, Semarang.
6. Kepala Kantor KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto, para pejabat Pengawas, pejabat fungsional serta seluruh pelaksana pada KPPBC TMP A Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian Thesis ini.
7. Rekan – rekan Kelas 79 C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 Magister Manajemen.

- 8 Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..
- 9 Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Semarang, Mei 2025

Penyusun

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and strokes, positioned below the name 'Amat Supriyono'.

Amat Supriyono

NIM 20402300175

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran supervisory support dan psychological capital dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan work engagement sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, dengan populasi penelitian meliputi 203 karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sensus. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala semantik diferensial 1 hingga 5. Data dianalisis dengan menggunakan software statistic SEM PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisory support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* dan kinerja SDM, *psychological capital* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* dan kinerja SDM, serta *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan supervisi yang efektif dan penguatan modal psikologis karyawan dapat meningkatkan keterlibatan kerja serta kinerja SDM. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mengembangkan strategi supervisi yang seimbang dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan modal psikologis guna meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Kata Kunci : *supervisory support*; *work engagement*; *psychological capital*; kinerja SDM

Abstract

This study aims to analyze the role of supervisory support and psychological capital in improving human resource (HR) performance, with work engagement as a mediating variable. The research employed an explanatory research method, targeting a population of 203 employees at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A in Semarang, with all employees included as samples through a census technique. Data were collected using a questionnaire with a semantic differential scale ranging from 1 to 5 and analyzed using SEM PLS statistical software.

The results indicate that supervisory support has a significant positive effect on work engagement and HR performance, psychological capital has a significant positive effect on work engagement and HR performance, and work engagement significantly influences HR performance. These findings highlight that effective supervisory support and the strengthening of employees' psychological capital can enhance work engagement and HR performance. This study provides practical implications for organizations to develop balanced supervisory strategies and create a work environment that supports psychological capital development to improve employee productivity and work quality.

Keywords: supervisory support; work engagement; psychological capital; HR performance

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
Lembar Pengujian	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Kata Pengantar	vi
Abstrak	viii
Abstract	ix
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja SDM	8
2.2. Work Engagement	10
2.3. Psychological capital	12
2.4. Supervisory Support	15
2.5. Hubungan Antar Variabel	18
2.6. Model Empirik Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Sumber data Penelitian.....	23
3.3. Metode Pengumpulan Data	24
3.4. Populasi dan Sampel.....	25
3.5. Variabel dan Indikator	26
3.6. Teknik Analisis Data.....	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1. Deskripsi Responden	32

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	35
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	37
4.3.1.	Convergent Validity.....	38
4.3.2.	Discriminant Validity.....	43
4.3.3.	Uji Reliabilitas	46
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	50
4.5.1.	Uji Multikolinieritas.....	51
4.5.2.	Analisis Pengaruh antar Variabel	52
4.5.3.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung	56
4.6.	Pembahasan.....	57
BAB V PENUTUP		66
5.1.	Kesimpulan.....	66
5.2.	Implikasi Teoritis.....	67
5.3.	Implikasi Manajerial	68
5.4.	Limitasi	70
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	71
Daftar Pustaka.....		73
Kuesioner Penelitian		78
Lampiran 2. Deskripsi Responden		82
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian		83
Lampiran 4. Full Model PLS		84
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		86
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		88
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dipimpin oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan fasilitasi, serta optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang adalah institusi yang berperan dalam pelaksanaan kebijakan dan pengawasan kepabeanan serta cukai di wilayah Semarang. Institusi ini bertugas untuk mengimplementasikan regulasi yang berkaitan dengan pelayanan kegiatan impor, ekspor pada perusahaan penerima fasilitas baik berupa Kawasan Berikat, Gudang Berikat, Pusat Logistik berikat, KITE, KITE IKM maupun pelayanan cukai Hasil Tembakau, Etil Alkohol dan Minuman Mengandung Etil Alkohol.

Sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, lembaga ini juga mendukung kebijakan pemerintah dalam memerangi perdagangan ilegal dan memastikan keamanan dari ancaman barang-barang berbahaya yang dapat masuk ke dalam negeri. KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanannya melalui inovasi dan peningkatan

kapasitas pegawai, sehingga dapat menjawab tantangan yang muncul akibat dinamika perdagangan global dan kebutuhan masyarakat lokal.

Namun, terdapat tantangan baru yang dihadapi Tipe Madya Pabean A Semarang, yakni lemahnya supervisi yang dikhawatirkan dapat menurunkan kinerja organisasi dan menghambat efisiensi operasional serta pencapaian target pendapatan. 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, Harapan, and Destiniar 2020). Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Dengan supervisi, akan memberikan inspirasi untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah lebih banyak, waktu lebih

cepat, cara lebih mudah, dan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri (Hafni 2020).

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

Aspek lain selain Supervisi adalah modal psikologis. 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 penilikan (Paterson, Luthans, and Jeung 2014).

Penelitian terdahulu menunjukkan masih adanya kontroversi hasil antara peran supervisi dengan kinerja. Dukungan dari atasan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja (Malik, Baig, and Manzoor 2020). Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ridwan, Mulyani, and Ali 2020). Dalam penelitian ini *Work engagement* diajukan sebagai pemediasi.

Keterlibatan kerja merupakan aspek krusial dalam sektor pelayanan publik, di mana kualitas layanan sangat bergantung pada dedikasi dan motivasi pegawai (Noviaristanti 2022). Keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaan mereka (Saleem et al. 2022). Dalam sektor pelayanan publik, keterlibatan kerja menjadi sangat penting karena pegawai yang terlibat secara aktif cenderung memberikan layanan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Afifah and Satrya 2022).

Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi biasanya menunjukkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) yang tinggi dalam pekerjaan mereka (Bakker 2022). Semangat mengindikasikan energi dan antusiasme yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaan mereka. Dedikasi mencerminkan komitmen dan kebanggaan yang mereka rasakan terhadap pekerjaan mereka. Sementara penyerapan menunjukkan tingkat keterlibatan total di mana karyawan sepenuhnya fokus dan tenggelam dalam tugas-tugas mereka.

Partisipasi SDM dalam mengikuti pelatihan/Diklat selama periode Januari 2024 s.d. Agustus 2024 pada KPPBC TMP A Semarang menunjukkan fenomena yang menarik dari jumlah total pegawai yang ada saat ini sebanyak 203 orang , namun cuman sebagian pegawai yang mengikuti pelatihan/Diklat dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

No	Metode Pelatihan	Jumlah Pegawai yang mengikuti diklat	Jumlah Pegawai total	Prosentase
1.	E-Learning	31	203	15,27
2.	PJJ	24	203	11,82
3.	Tatap Muka	6	203	0,29

Tabel 1. Pelatihan/Diklat pada KPPBC TMP A Semarang

Berdasarkan tabel di atas dapat kita lihat bahwa, belum semua pegawai pada KPPBC TMP A Semarang mengikuti Pelatihan/Diklat pada periode 01 Januari 2024 s.d. 31 Agustus 2024. Jenis pelatihan/diklat yang diikuti oleh pegawai dengan dominasi metode E-Learning sebagai pilihan utama pengembangan kompetensi. Dari 61 SDM yang mengikuti berbagai pelatihan, 31 orang memilih E-Learning, mengindikasikan bahwa fleksibilitas dan aksesibilitas menjadi faktor kunci dalam preferensi ini. Metode Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) juga diikuti oleh 24 orang, menggambarkan bahwa metode ini tetap relevan untuk pelatihan khusus, terutama di bidang kepebeanaan dan cukai. Meskipun Diklat Klasikal hanya diikuti oleh 6 SDM, namun metode pelatihan tatap muka ini tetap penting untuk materi teknis seperti penyidikan dan intelijen. Durasi pelatihan yang bervariasi antara 3 hingga 23 hari memberikan fleksibilitas dalam penjadwalan, dengan fokus utama pada bidang kepebeanaan,

cukai, dan logistik nasional. Analisis ini menggambarkan strategi pembelajaran yang seimbang, dengan preferensi yang jelas terhadap format daring, namun tetap mempertahankan nilai pelatihan tatap muka untuk kebutuhan teknis yang lebih mendalam.

Dari penjabaran latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana *supervisory support* (dukungan supervisi) dan *work engagement* dapat meningkatkan kinerja SDM dengan *psychological capital* sebagai pemediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap kinerja SDM maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana peran *supervisory support* dan *psychological capital* dalam meningkatkan Kinerja SDM dengan *work engagement* sebagai pemediasi?”**. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap *work engagement* ?
2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement*?
4. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja SDM ?
5. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap *work engagement*.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement*.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja SDM.
5. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *work engagement* terhadap kinerja SDM.

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*, *work engagement* dan kinerja SDM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja SDM melalui peran *psychological capital*, *work engagement* dan *supervisory support*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

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

2.1. Kinerja SDM

Menurut Mathis (2018) kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi atau hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh SDM dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja untuk meningkatkan produk berkualitas, karena karyawan adalah aset penting bagi perusahaan (Sedarmayanti 2017). Oleh karena itu, banyak aspek yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Hidayani (2016) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau pencapaian aktual yang diraih seseorang. Sedangkan (Simarmata et al. 2021) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Indikator umum kinerja karyawan mencakup kuantitas hasil, kualitas hasil, ketepatan waktu hasil, dan kemampuan bekerja sama (Samsuni 2023). Simamora (2017) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (Kadarisman 2012). Handoko (2012) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama.

Beberapa kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu (Sudiro 2021):

- 1) Kualitas. Berkaitan dengan mutu hasil kerja, seperti kerapian dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.
- 2) Kuantitas. Berkaitan dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 3) Ketepatan Waktu. Hasil kerja yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan.
- 4) Kemampuan Bekerja Sama. Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Kemudian, Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang dikembangkan (Simamora 2017) meliputi: (1) Kualitas hasil kerja; (2) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas; (4) Efektivitas dalam penggunaan sumber daya; dan (5) Tingkat kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, kinerja dalam penelitian ini kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kemudian, indicator yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kemampuan bekerjasama (Sudiro 2021) serta tingkat kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan (Simamora 2017).

2.2. *Work Engagement*

Work engagement adalah konsep di mana karyawan memiliki keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka bekerja dengan lebih antusias (Gorgievski and Bakker 2010). Schaufeli (2011) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi positif yang terkait dengan perilaku kerja, yang mencakup hubungan antara karyawan dan pekerjaannya, ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan mengarahkan seluruh energi dan pikiran mereka pada pekerjaan, serta bekerja dengan semangat yang tinggi.

Albrecht, Green, and Marty (2021) menyatakan bahwa *engagement* berarti kehadiran psikologis saat menjalankan peran dalam organisasi. Rothbard menambahkan bahwa *engagement* melibatkan dua komponen penting: perhatian (*attention*) dan penyerapan (*absorption*) (Gorgievski and Bakker 2010). *Attention* merujuk pada kemampuan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan peran mereka dalam organisasi, sementara *absorption* mengacu pada tingkat fokus seseorang terhadap perannya. Karyawan yang terlibat secara aktif

dalam pekerjaannya akan memiliki kemampuan kognitif yang lebih baik dan pemahaman yang mendalam tentang peran mereka (Kaur and Mittal 2020).

Engagement adalah kondisi positif yang berlawanan dengan burnout. Karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaan mereka akan memiliki semangat dan hubungan yang lebih baik dengan pekerjaan (Sonnetag 2008). Berbeda dengan workaholic, yang melihat pekerjaan sebagai keharusan, karyawan yang engaged menganggap pekerjaan mereka menyenangkan dan disukai (Bakker 2022).

Schaufeli (Bakker and Demerouti 2008a) meyakini bahwa karyawan yang terlibat memiliki *self-efficacy* yang membantu mereka memberi umpan balik positif untuk diri sendiri, seperti penghargaan dan pengakuan diri. Xanthopoulou, dkk (Bakker and Demerouti 2008) juga menyatakan bahwa *self-efficacy* adalah bagian dari personal resource yang mempengaruhi engagement karyawan. Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi biasanya memiliki *self-efficacy* tinggi, yang membuat mereka lebih optimis dan percaya diri dalam melakukan pekerjaan (Kaur and Mittal 2020).

Bakker dan Schaufeli (Bakker 2011) menjelaskan bahwa work engagement dipengaruhi oleh dua faktor utama menurut teori JD-R model: *job demand* dan *job resource*. *Job demand* mencakup faktor fisik, psikologis, dan sosial yang membutuhkan usaha fisik, kognitif, dan emosional, yang bisa menurunkan tingkat engagement melalui peningkatan beban kerja. Sebaliknya, *job resource* membantu mengurangi beban kerja, sehingga meningkatkan *engagement*

karyawan. Hal ini melibatkan proses kognitif dan psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan (Bakker 2011).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa work engagement adalah kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan mereka, ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), penyerapan (*absorption*) oleh (Bakker and Demerouti 2008a) dan kemudian ditambahkan keterlibatan emosional, keterlibatan kognitif dan keterlibatan fisik (Bakker 2022).

2.3. *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;).

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.

Dalam Al-Qur'an, modal psikologis utama yang dianugerahkan kepada manusia adalah rasa syukur. Rasa syukur menjadi landasan penting dalam kehidupan, karena dengan bersyukur, manusia mampu melihat sisi positif dari setiap pengalaman hidup, baik nikmat maupun ujian. Dalam Al-Qur'an, rasa syukur atau gratitude disebut dengan *asy-syukr* yang berarti ucapan, perbuatan, dan sikap terima kasih. Kata syukur disebutkan sebanyak 75 kali dalam Al-Qur'an.

Berikut ini adalah beberapa ayat Al-Qur'an yang membahas tentang rasa syukur:

1. Surat Ibrahim ayat 7 yang berbunyi, "Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat”".

2. Surat Al-Baqarah ayat 152 yang berbunyi, "Ingatlah kepada-Ku, maka Aku akan mengingat kalian. Bersyukurlah kepada-Ku dan janganlah kalian ingkar".
3. Surat Al-Jasiah ayat 65 yang berbunyi, "Allahlah yang telah menundukkan laut untukmu agar kapal-kapal dapat berlayar di atasnya dengan perintah-Nya, agar kamu dapat mencari sebagian karunia-Nya, dan agar kamu bersyukur".
4. Surat Al-Qur'an ayat 16:78 yang berbunyi, "Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun dan Dia menjadikan bagimu pendengaran, penglihatan dan hati nurani, agar kamu bersyukur".

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) serta rasa syukur/*gratitude*.

2.4. 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).

Indikator dukungan supervisor menurut Chen (2003) meliputi: 1) partisipasi supervisor dalam menjelaskan harapan kinerja setelah pelatihan, 2) mengidentifikasi kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru, 3) menetapkan tujuan yang realistis berdasarkan hasil pelatihan, 4) bekerja sama dengan individu dalam menghadapi kesulitan saat menerapkan keterampilan baru, dan 5) memberikan umpan balik saat individu berhasil menerapkan keterampilan baru tersebut. Sedangkan Indikator menurut Anchour adalah dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi dan dukungan fisik (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.
5. dukungan pembelajaran yang diwujudkan dalam mengidentifikasi kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan & pengakuan serta dukungan dari atasan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan untuk kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan melalui penghargaan dan pengakuan serta dukungan dari atasan (Baqir et al. 2020). Hasil ini menyarankan bahwa ketika guru mendapatkan dukungan dari kepala sekolah mereka (misalnya, jadwal yang ramah guru, arahan, dan nasihat), mereka tetap loyal pada sekolah mereka dan tidak berpikir untuk berhenti (Kaur and Randhawa 2021). Dukungan interpersonal dan dukungan dari atasan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan (Boakye et al. 2021). Penelitian ini

menekankan efek positif yang signifikan dari dukungan organisasi yang dipersepsikan dan dukungan keluarga yang dipersepsikan terhadap keterlibatan karyawan (Ninh Nguyen and Dung Tran 2021). Dukungan atasan yang dipersepsikan secara signifikan memprediksi persepsi efektivitas sekolah dan keterlibatan kerja.

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan keterikatan kerjanya

2.5.2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM

Dukungan dari atasan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan untuk kinerja yang lebih baik (Baqir et al. 2020). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dukungan dari atasan berpengaruh positif terhadap kinerja kerja (Zeb et al. 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ridwan et al. 2020). Dukungan organisasi yang dipersepsikan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Astuty and Udin 2020).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

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

2.5.3. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Ngwenya and Pelsler 2020). Hubungan antara modal psikologis menunjukkan keterkaitan yang signifikan dengan keterlibatan karyawan (Witasari and Gustomo 2020). Hasil studi ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara modal psikologis dan keterlibatan kerja (Meiliyandrie et al. 2020). Keterlibatan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja kerja (Saleem et al. 2022).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Jika karyawan memiliki modal psikologis yang baik, maka keterikatan kerjanya akan meningkat.

2.5.4. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ngwenya and Pelsler 2020). Hubungan antara modal psikologis menunjukkan keterkaitan yang signifikan dengan kinerja karyawan (Witasari and Gustomo 2020). Temuan tersebut menunjukkan bahwa modal psikologis memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja (Thanh Ngo 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ali et al. 2022).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Bila modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka kinerjanya akan semakin tinggi

2.5.5. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja SDM

Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ngwenya and Pelsler 2020). Keterlibatan dalam pekerjaan berdampak pada kinerja karyawan (Katili, Wibowo, and Akbar 2021).

Keterlibatan karyawan, yang mencakup aspek-aspek seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, telah terbukti meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Heslina and Syahruni 2021). Ketika karyawan merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, fokus, dan berusaha untuk mencapai hasil terbaik (Thakre and Mathew 2020). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus pada meningkatkan keterlibatan karyawan dapat melihat peningkatan signifikan dalam kinerja keseluruhan (Arifin et al. 2021).

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Jang, Jo, and Kim 2020). Lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan cenderung lebih kolaboratif, inovatif, dan produktif (Ramadhany, Idrus Taba, and Umar 2020). Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan keterlibatan

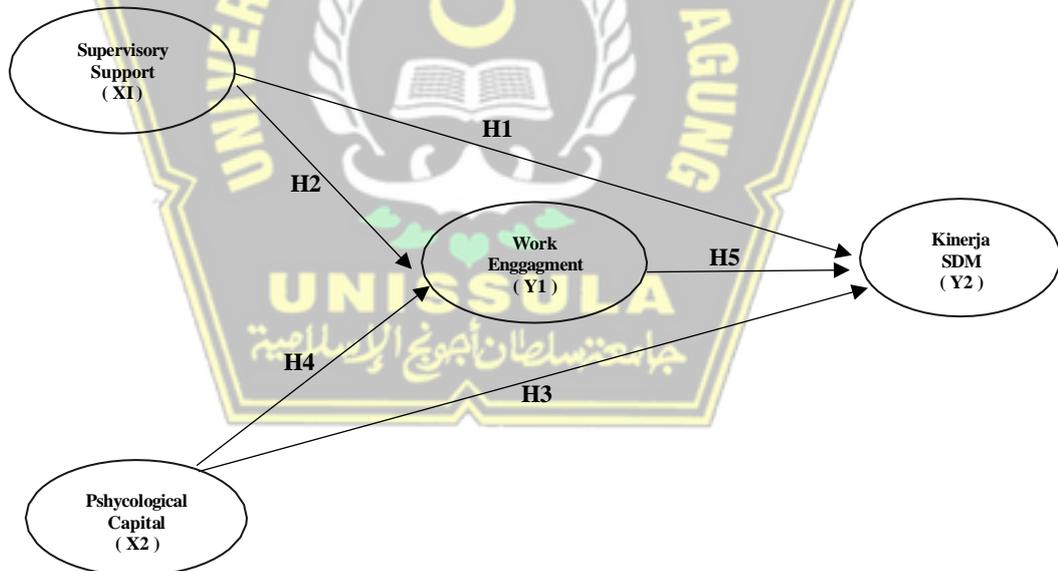
karyawan, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, pengakuan, dan peluang pengembangan karir, sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Bila modal keterikatan kerja dalam kondisi baik maka kinerjanya akan semakin tinggi

2.6. Model Empirik Penelitian

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



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

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

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

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

b. Data Sekunder

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

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

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

2. Observasi.

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

3. Penyebaran *Questionnaire*.

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

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

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

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

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

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

3.4.2. Sample

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair, Howard, and Nitzl 2020) teknik sampling

adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup kecil maka maka sample menggunakan tehnik sample sensus / jenuh 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 tenelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL DAN INDIKATOR

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
1.	Dukungan supervisi 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 5. Dukungan Pembelajaran (Achour et al. 2017) (Chen 2003)	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) 4. <i>Resiliency</i> (ketahanan) 5. <i>Gratitude</i> (Rasa syukur) (Luthans et al. 2006) Al- Quran dan As-Sunah	1 s.d. 5
3.	<i>Work engagement</i> kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan mereka, ditandai dengan semangat (<i>vigor</i>), dedikasi (<i>dedication</i>), dan penyerapan (<i>absorption</i>) dalam pekerjaan.	1. Semangat 2. Dedikasi 3. Penyerapan 4. keterlibatan emosiona 5. keterlibatan kognitif 6. keterlibatan fisik (Bakker 2011) (Bakker 2022).	1 s.d. 5

<p>4. Kinerja SDM tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.</p>	<p>1. Kualitas. 2. Kuantitas. 3. Ketepatan Waktu. 4. Kemampuan Bekerja Sama. 5. Kemandirian (Sudiro 2021) (Simamora 2017)</p>	<p>1 s.d. 5</p>
--	---	-----------------

3.6. Teknik Analisis Data

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

3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

$$yI = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

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

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

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

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

- 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 :

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

$$\eta_2 = \lambda_{1.1} \xi_1 + \lambda_{2.1} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

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

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

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

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

laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka H_a diterima dan H_o ditolak

Apabila nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-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-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator 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*

Gaisser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden berguna untuk memahami dan mendalami karakteristik responden penelitian ini. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 13 s.d. 20 Desember 2024 kepada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik gender sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 menyajikan data bahwa responden pria terdapat sebanyak 150 responden (73,9%) dan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Temuan tersebut terlihat bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Hal ini memberikan keuntungan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai

Tipe Madya Pabean A Semarang, dimana pegawai pria umumnya lebih fleksibel dan bersedia untuk bekerja di lapangan.

2. Usia

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (14,3%), dan terdapat 14 responden (6,9%) usia 51-60 tahun. Berdasarkan temuan tersebut terlihat bahwa paling banyak pegawai tergolong berusia muda yaitu 21-30 tahun. Pada usia tersebut, responden cenderung lebih peka terhadap perubahan dan inovasi. Hal ini dapat mendukung pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan dinamika teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	0.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Selanjutna, responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 90 responden (44,3%), responden SMA/SMK sebanyak 6 orang (3,0%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 13 orang (6,4%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,5%). Responden dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya lebih cenderung untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang bidang kerja tertentu, serta memiliki kemampuan analitis yang lebih baik.

4. Masa Kerja

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.4 tersaji bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 69 responden (34,0%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 22 responden (10,8%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 9 responden (4,4%). Responden dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung memiliki pengalaman yang lebih banyak dan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kerja atau lingkungan kerja mereka.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

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

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	Supervisory Support	3.84	
	1. Dukungan emosional	3.90	0.77
	2. Dukungan penilaian	3.84	0.84
	3. Dukungan informasi	3.82	0.72
	4. Dukungan fisik	3.81	0.84
	5. Dukungan pembelajaran	3.82	0.78
b	Psychological Capital	3.73	
	6. Self-efficacy/confidence	3.72	0.80
	7. Optimism (optimisme)	3.82	0.91
	8. Hope (harapan)	3.71	0.78
	9. Resiliency (ketahanan)	3.72	0.90
	10. Gratitude (Rasa syukur)	3.69	0.82
c	Work engagement	3.79	
	7. Semangat	3.78	0.93
	8. Dedikasi	3.80	1.02
	9. Penyerapan	3.76	0.92
	10. Keterlibatan emosiona	3.78	1.02
	11. Keterlibatan kognitif	3.73	0.93
	12. Keterlibatan fisik	3.89	0.84
d	Kinerja SDM	3.71	
	6. Kualitas.	3.70	0.91
	7. Kuantitas.	3.75	0.90
	8. Ketepatan Waktu.	3.64	0.89
	9. Kemampuan Bekerja Sama.	3.73	0.86
	10. Kemandirian	3.71	0.84

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Supervisory Support secara keseluruhan sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Supervisory Support yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Supervisory Support didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Dukungan emosional (3,90) mean terendah adalah Dukungan fisik (3,81).

Pada variabel Psychological Capital secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,73 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki modal psikologis yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Psychological Capital didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Optimism (*optimisme*) (3,82) dan terendah pada indikator Gratitude (Rasa syukur) (3,69).

Pada variabel Work engagement secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Work engagement didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Keterlibatan fisik (3,89) dan terendah pada indikator Keterlibatan kognitif (3,73).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,71 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (3,75) dan terendah pada indikator Ketepatan waktu (3,64).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk

diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

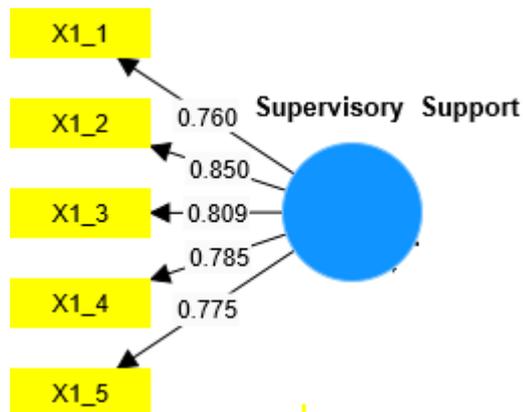
Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di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

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Supervisory Support

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Supervisory Support direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Dukungan emosional (X1_1), Dukungan penilaian (X1_2), Dukungan informasi (X1_3), Dukungan fisik (X1_4), dan Dukungan pembelajaran (X1_5). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Supervisory Support sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Supervisory Support

	<i>Outer Loading</i>
Dukungan emosional	0.760
Dukungan penilaian	0.850
Dukungan informasi	0.809
Dukungan fisik	0.785
Dukungan pembelajaran.	0.775



Gambar 4.1 Nilai Outer Loading Konstruk Supervisory Support

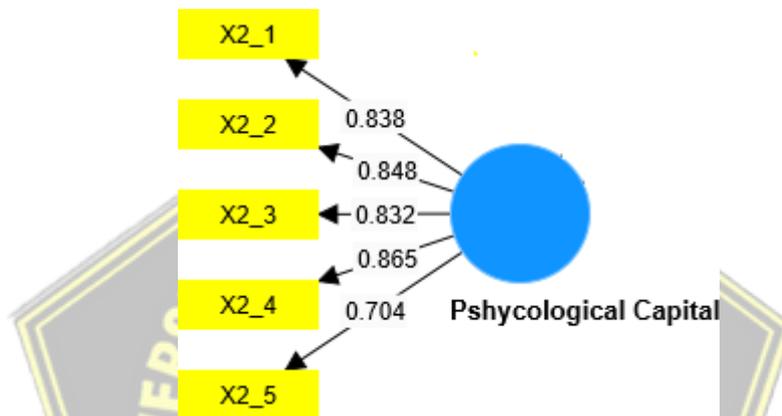
Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Supervisory Support* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Psychological Capital* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, Dukungan fisik, dan Dukungan pembelajaran.

2. Evaluasi Model Psychological Capital

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Psychological Capital* direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Self-efficacy/confidence (X2_1), Optimism (optimisme) (X2_2), Hope (harapan) (X2_3), Resiliency (ketahanan) (X2_4), dan Gratitude (Rasa syukur) (X2_5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Psychological Capital* sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Psychological Capital

	<i>Outer Loading</i>
Self-efficacy/confidence	0.838
Optimism (optimisme)	0.848
Hope (harapan)	0.832
Resiliency (ketahanan)	0.865
Gratitude (Rasa syukur)	0.704



Gambar 4.2 Nilai *Outer Loading* Konstruk *Psychological Capital*

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Psychological Capital* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Psychological Capital* (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Self-efficacy/confidence*, *Optimism* (optimisme), *Hope* (harapan), *Resiliency* (ketahanan), dan *Gratitude* (Rasa syukur).

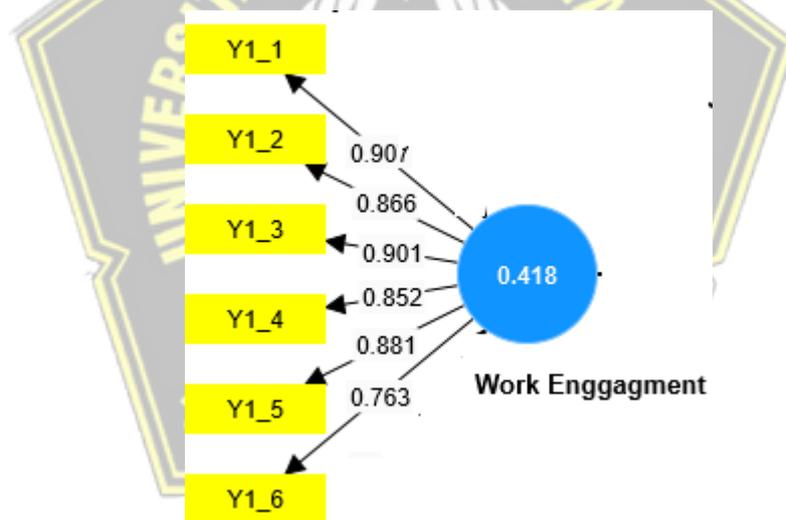
3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Work engagement*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Work engagement* direfleksikan melalui enam indikator yaitu: Semangat (Y1_1), Dedikasi (Y1_2),

Penyerapan (Y1_3), Keterlibatan emosional (Y1_4), Keterlibatan kognitif, dan Keterlibatan fisik (Y1_5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Work engagement*

	Outer Loading
Semangat	0.907
Dedikasi	0.866
Penyerapan	0.901
Keterlibatan emosional	0.852
Keterlibatan kognitif	0.881
Keterlibatan fisik.	0.763



Gambar 4.3 Nilai *Outer Loading* Konstruk *Work engagement*

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Work engagement* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Work engagement* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator

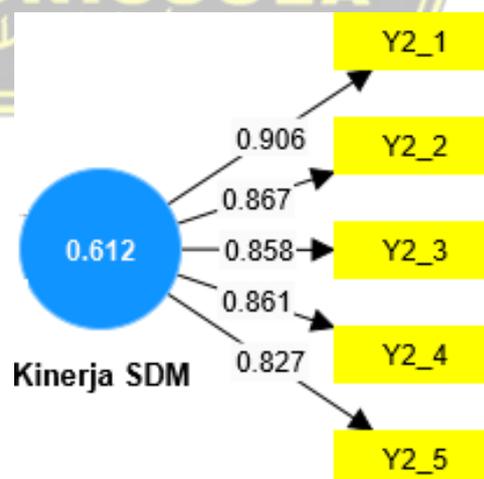
Semangat, Dedikasi, Penyerapan, Keterlibatan emosional, Keterlibatan kognitif, dan Keterlibatan fisik.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Kualitas (Y2_1), Kuantitas (Y2_2), Ketepatan Waktu (Y2_3), Kemampuan Bekerja Sama (Y2_4), dan Kemandirian (Y2_5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

	Outer Loading
Kualitas	0.906
Kuantitas	0.867
Ketepatan Waktu	0.858
Kemampuan Bekerja Sama	0.861
Kemandirian	0.827



Gambar 4.4 Nilai Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Kemampuan Bekerja Sama, dan Kemandirian.

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

4.3.2. Discriminant Validity

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

1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

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

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

	Kinerja SDM	Pshycological Capital	Supervisory Support	Work Enggagment
Kinerja SDM	0.864			
Pshycological Capital	0.553	0.820		
Supervisory Support	0.649	0.577	0.796	
Work Enggagment	0.730	0.495	0.626	0.863

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. 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 criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

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

Tabel 4.8
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	Pshycological Capital	Supervisory Support	Work Enggagment
Kinerja SDM				
Pshycological Capital	0.606			
Supervisory Support	0.732	0.652		
Work Enggagment	0.790	0.530	0.699	

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 *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.9
Nilai *Cross Loading*

	Kinerja SDM	Pshycological Capital	Supervisory Support	Work Enggagment
X1_1	0.523	0.498	0.760	0.444
X1_2	0.549	0.485	0.850	0.563
X1_3	0.533	0.450	0.809	0.504
X1_4	0.482	0.449	0.785	0.453
X1_5	0.496	0.418	0.775	0.518
X2_1	0.432	0.838	0.371	0.346
X2_2	0.529	0.848	0.596	0.540
X2_3	0.417	0.832	0.352	0.328
X2_4	0.497	0.865	0.538	0.443
X2_5	0.353	0.704	0.458	0.309
Y1_1	0.664	0.388	0.494	0.907
Y1_2	0.628	0.469	0.602	0.866
Y1_3	0.663	0.396	0.494	0.901
Y1_4	0.604	0.474	0.584	0.852
Y1_5	0.637	0.408	0.520	0.881
Y1_6	0.579	0.421	0.540	0.763
Y2_1	0.906	0.480	0.549	0.657
Y2_2	0.867	0.525	0.632	0.627
Y2_3	0.858	0.480	0.583	0.675
Y2_4	0.861	0.455	0.483	0.625
Y2_5	0.827	0.446	0.551	0.563

Pengujian *discriminant validity* melalui *cross loading* diberikan ketentuan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

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

a. *Composite Reliability*.

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

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

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

c. *Cronbach alpha*

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

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

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.915	0.936	0.747
Pshycological Capital	0.878	0.911	0.672
Supervisory Support	0.855	0.896	0.634
Work Enggagment	0.931	0.946	0.745

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

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

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

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

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

a. R square

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

Tabel 4.11 Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.612	0.606
Work Enggagment	0.418	0.413

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,418 artinya variabel Work engagement dapat dijelaskan 41,8% oleh variabel Supervisory Support dan Psychological Capital. Sedangkan sisanya 58,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,418)

berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Supervisory Support dan Psychological Capital memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Work engagement .

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,612 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 61,2% oleh variabel Supervisory Support, Psychological Capital, dan Work engagement, sedangkan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,612) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Psychological Capital, Psychological Capital, dan Work engagement memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja SDM.

b. Q square

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

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

Tabel 4.12 Nilai Q-square

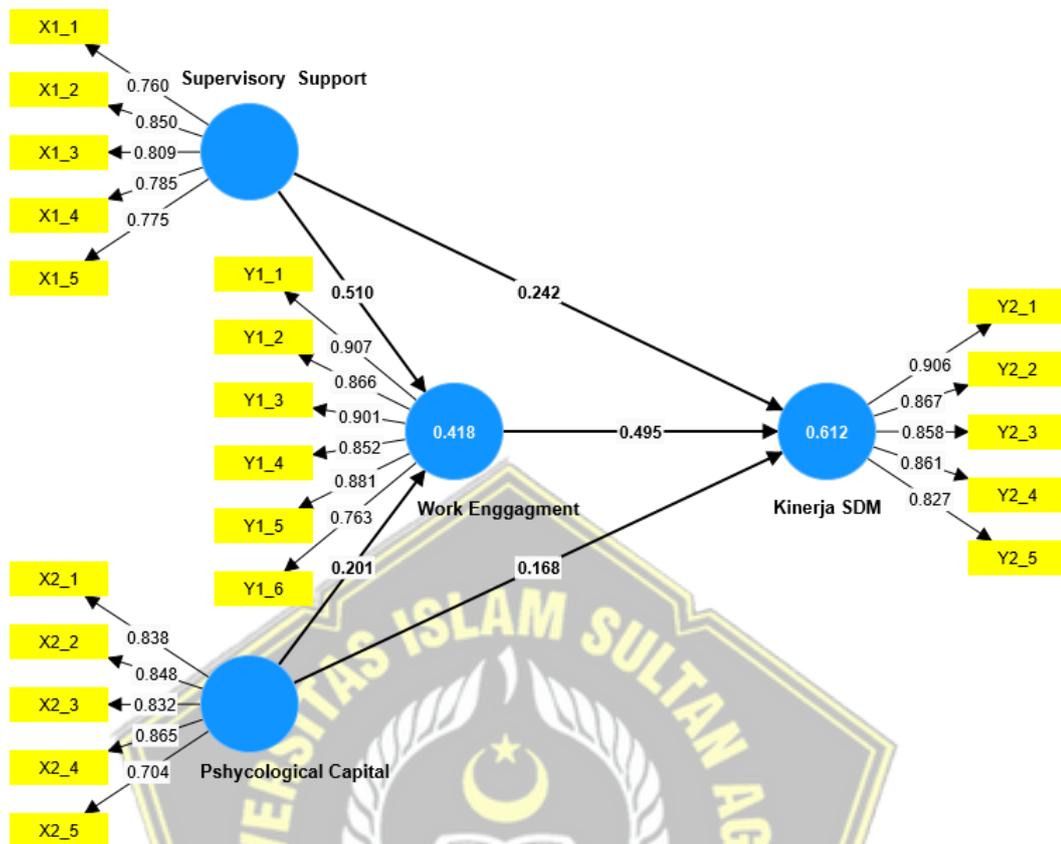
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	1015.000	559.970	0.448
Work Enggagment	1218.000	847.545	0.304

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Work engagement sebesar 0,304 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Work engagement termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,448 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk baik. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

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

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



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

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

4.5.1. Uji Multikolinieritas

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

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Pshycological Capital -> Kinerja SDM	1.568
Pshycological Capital -> Work Enggagment	1.499
Supervisory Support -> Kinerja SDM	1.947
Supervisory Support -> Work Enggagment	1.499
Work Enggagment -> Kinerja SDM	1.720

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

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

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

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

Tabel 4.14 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Pshycological Capital -> Kinerja SDM	0.168	0.169	0.064	2.648	0.008
Pshycological Capital -> Work Enggagment	0.201	0.202	0.075	2.681	0.007
Supervisory Support -> Kinerja SDM	0.242	0.240	0.064	3.814	0.000
Supervisory Support -> Work Enggagment	0.510	0.509	0.064	7.952	0.000
Work Enggagment -> Kinerja SDM	0.495	0.496	0.058	8.493	0.000

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan keterikatan kerjanya

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,510. Nilai tersebut membuktikan bahwa Supervisory Support berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7.952) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Supervisory Support terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan keterikatan kerjanya’ dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

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

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.242. Nilai tersebut membuktikan Supervisory Support berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3.814) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Supervisory Support terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘Bila dukungan

supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Jika karyawan memiliki modal psikologis yang baik, maka keterikatan kerjanya akan meningkat

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.201. Nilai tersebut membuktikan Psychological Capital berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.681) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,007) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Psychological Capital terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa 'Jika karyawan memiliki modal psikologis yang baik, maka keterikatan kerjanya akan meningkat' dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Bila modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka kinerjanya akan semakin tinggi

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.168. Nilai tersebut membuktikan Psychological Capital berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.648) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,008) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Psychological Capital terhadap

kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘Bila modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka kinerjanya akan semakin tinggi’ dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Bila modal keterikatan kerja dalam kondisi baik maka kinerjanya akan semakin tinggi

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.495. Nilai tersebut membuktikan Work engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (8.493) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Work engagement terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ‘Bila modal keterikatan kerja dalam kondisi baik maka kinerjanya akan semakin tinggi’ dapat **diterima**.

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

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keputusan
H1: SDM yang memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan keterikatan kerjanya	0.510	7.952	0.000	Diterima
H2: Bila dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM	0.242	3.814	0.000	Diterima
H3: Jika karyawan memiliki modal psikologis yang baik, maka keterikatan kerjanya akan meningkat	0.201	2.681	0.007	Diterima
H4: Bila modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka kerjanya akan semakin tinggi	0.168	2.648	0.008	Diterima
H5: Bila modal keterikatan kerja dalam kondisi baik maka kerjanya akan semakin tinggi	0.495	8.493	0.007	Diterima

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

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Supervisory Support dan Psychological Capital terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Work engagement. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
Psychological Capital -> Work Enggagment -> Kinerja SDM	0.099	2.555	0.011	Signifikan
Supervisory Support -> Work Enggagment -> Kinerja SDM	0.253	5.222	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM melalui *Work engagement* adalah 0,253 dengan nilai $t = 5,222$ dan signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *Work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM. Artinya, dukungan supervisi yang baik dari atasan dapat menjadikan keterikatan kerja pegawai lebih meningkat, selanjutnya hal itu akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Psychological Capital* terhadap Kinerja SDM melalui *Work engagement* adalah 0,099 dengan nilai $t = 2,555$ nilai signifikansi $p=0,011$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja SDM. Artinya, modal psikologis yang tinggi dalam diri pegawai akan meningkatkan keterikatan kerjanya, selanjutnya perilaku tersebut akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Peran *Supervisory Support* terhadap *work engagement*

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *Supervisory Support* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan supervisi yang diberikan, semakin meningkat pula keterikatan kerja karyawan. Dengan kata lain, SDM yang mendapatkan dukungan yang optimal dari supervisornya cenderung

memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa dukungan interpersonal dan dukungan dari atasan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan (Boakye et al., 2021).

Pengukuran variabel *Supervisory Support* dalam penelitian ini direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, Dukungan fisik, dan Dukungan pembelajaran. Sedangkan variabel *Work engagement* direfleksikan melalui enam indikator yaitu: indikator Semangat, Dedikasi, Penyerapan, Keterlibatan emosional, Keterlibatan kognitif, dan Keterlibatan fisik.

Indikator variabel *Supervisory Support* dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan Penilaian, sementara indikator variabel *Work Engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah Semangat. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin baik Dukungan Penilaian yang diberikan supervisor, semakin tinggi pula Semangat SDM dalam bekerja. Artinya, supervisor yang memberikan umpan balik berkualitas dan penilaian yang konstruktif mampu mendorong motivasi serta antusiasme karyawan untuk memberikan performa terbaiknya.

Sebaliknya, indikator variabel *Supervisory Support* dengan nilai loading terendah adalah Dukungan Emosional, sedangkan indikator variabel *Work Engagement* dengan nilai loading terendah adalah Keterlibatan Fisik. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa meskipun nilainya rendah, Dukungan Emosional yang lebih baik dari supervisor tetap

berkontribusi pada peningkatan Keterlibatan Fisik SDM dalam bekerja. Artinya, perhatian supervisor terhadap kondisi emosional karyawan, seperti memberikan dukungan psikologis atau mendengarkan kekhawatiran mereka, dapat meningkatkan partisipasi fisik karyawan dalam aktivitas kerja, yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Temuan ini menyoroti pentingnya pendekatan supervisi yang seimbang, yang tidak hanya fokus pada aspek penilaian kinerja tetapi juga memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan. Kombinasi keduanya berpotensi menghasilkan keterlibatan kerja yang optimal dan mendukung keberlanjutan performa SDM.

4.6.2. Peran *Supervisory Support* terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 membuktikan *Supervisory Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM yang artinya ketika dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa dukungan dari atasan berpengaruh positif terhadap kinerja kerja (Zeb et al. 2023).

Pengukuran variabel *Supervisory Support* direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, Dukungan fisik, dan Dukungan pembelajaran. Sedangkan Kinerja

SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Kemampuan Bekerja Sama, dan Kemandirian.

Indikator variabel *Supervisory Support* dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan Penilaian, sementara indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan berupa evaluasi yang konstruktif dari pemimpin berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja SDM. Dengan kata lain, ketika pemimpin memberikan umpan balik yang jelas, terarah, dan berorientasi pada pengembangan, SDM dapat lebih memahami standar kerja yang diharapkan, memperbaiki kinerja, dan mencapai hasil yang lebih optimal.

Sebaliknya, indikator variabel *Supervisory Support* dengan nilai loading terendah adalah Dukungan Emosional, sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kemandirian. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya lebih kecil, dukungan emosional dari pemimpin tetap berperan dalam mendorong kemandirian kerja SDM. Dengan kata lain, ketika pemimpin mampu memberikan empati, perhatian, dan dukungan moral, hal ini dapat membantu SDM merasa lebih percaya diri untuk mengambil inisiatif, mengelola tugas secara mandiri, dan menghadapi tantangan pekerjaan tanpa ketergantungan yang berlebihan.

Implikasi dari hasil ini menegaskan pentingnya pendekatan supervisi yang seimbang. Pemimpin tidak hanya perlu fokus pada penilaian kinerja yang konstruktif untuk meningkatkan kualitas hasil kerja, tetapi juga

memberikan dukungan emosional untuk mendorong kemandirian dan daya adaptasi SDM dalam berbagai situasi kerja. Kombinasi keduanya akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif sekaligus mendukung pengembangan individu.

4.6.3. Peran *Psychological Capital* terhadap *work engagement*

Pada pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Yang artinya semakin baik modal psikologis SDM, maka akan semakin terikat dengan pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa Keterlibatan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja kerja (Saleem et al. 2022).

Pengukuran variabel *Psychological Capital* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator *Self-efficacy/confidence*, *Optimism* (optimisme), *Hope* (harapan), *Resiliency* (ketahanan), dan *Gratitude* (Rasa syukur) sedangkan variabel *Work engagement* direfleksikan melalui enam indikator yaitu: indikator Semangat, Dedikasi, Penyerapan, Keterlibatan emosional, Keterlibatan kognitif, dan Keterlibatan fisik.

Indikator variabel *Psychological Capital* dengan nilai loading tertinggi adalah *Resiliency* (ketahanan), sedangkan indikator variabel *Work Engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah Semangat. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat resiliensi yang tinggi pada SDM berkorelasi dengan peningkatan semangat kerja. Artinya, SDM yang mampu menghadapi tantangan dan tekanan

dengan ketahanan yang baik cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas mereka secara antusias dan berenergi.

Di sisi lain, indikator variabel *Psychological Capital* dengan nilai loading terendah adalah *Gratitude* (rasa syukur), sementara indikator variabel *Work Engagement* dengan nilai loading terendah adalah Keterlibatan fisik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kontribusinya lebih kecil, rasa syukur tetap berpengaruh positif terhadap keterlibatan fisik SDM. Artinya, SDM yang memiliki rasa syukur atas peluang dan kondisi kerja yang mereka miliki cenderung menunjukkan partisipasi fisik yang lebih aktif dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Keseluruhan hasil ini menekankan pentingnya mengembangkan ketahanan dan rasa syukur sebagai bagian dari modal psikologis SDM. Ketahanan dapat menjadi pendorong utama untuk meningkatkan semangat kerja, sementara rasa syukur dapat membantu menciptakan keterlibatan fisik yang lebih baik, sehingga keduanya berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja secara keseluruhan.

4.6.4. Peran *Psychological Capital* terhadap Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 membuktikan *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang ketika modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka kinerjanya akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang

mengungkapkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ali et al. 2022).

Pengukuran variabel *Psychological Capital* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator *Self-efficacy/confidence*, *Optimism* (optimisme), *Hope* (harapan), *Resiliency* (ketahanan), dan *Gratitude* (Rasa syukur). Sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Kemampuan Bekerja Sama, dan Kemandirian.

Indikator variabel *Psychological Capital* dengan nilai *loading* tertinggi adalah *Resiliency* (ketahanan), sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai *loading* tertinggi adalah Kualitas. Temuan ini mengungkapkan bahwa ketahanan yang tinggi pada SDM berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja. Dengan kata lain, SDM yang memiliki kemampuan untuk pulih dari tekanan atau tantangan cenderung lebih mampu menghasilkan output kerja yang berkualitas tinggi, mencerminkan hubungan erat antara ketahanan psikologis dan performa profesional.

Sementara itu, indikator variabel *Psychological Capital* dengan nilai *loading* terendah adalah *Gratitude* (rasa syukur), sedangkan indikator variabel *Kinerja SDM* dengan nilai *loading* terendah adalah Kemandirian. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa syukur memiliki pengaruh positif terhadap kemandirian kerja SDM. Artinya, ketika SDM mampu menghargai situasi atau sumber daya yang dimiliki, mereka cenderung lebih mandiri dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugas-tugas tanpa ketergantungan yang berlebihan.

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa aspek psikologis seperti ketahanan dan rasa syukur memiliki peran penting dalam mendukung berbagai dimensi kinerja SDM. Ketahanan menjadi fondasi utama untuk meningkatkan kualitas kerja, sementara rasa syukur membantu membangun kemandirian, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan SDM dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

4.6.5. Peran *Work engagement* terhadap Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 membuktikan *Work engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM bila modal keterikatan kerja dalam kondisi baik maka kinerjanya akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ngwenya and Pelser 2020).

Variabel *Work engagement* direfleksikan melalui enam indikator yaitu: indikator Semangat, Dedikasi, Penyerapan, Keterlibatan emosional, Keterlibatan kognitif, dan Keterlibatan fisik. Sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Kemampuan Bekerja Sama, dan Kemandirian.

Indikator variabel *Work Engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah Semangat, sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas. Temuan ini menunjukkan bahwa Semangat yang tinggi pada SDM memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan

Kualitas kerja. Artinya, ketika SDM memiliki semangat yang besar dalam bekerja, mereka cenderung menghasilkan output yang lebih berkualitas, baik dari segi ketelitian, konsistensi, maupun pencapaian standar kerja yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan pentingnya membangun suasana kerja yang mendukung motivasi internal agar SDM dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Sebaliknya, indikator variabel *Work Engagement* dengan nilai loading terendah adalah Keterlibatan Fisik, sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kemandirian. Temuan ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Fisik memiliki pengaruh positif terhadap Kemandirian kerja SDM, meskipun kontribusinya tidak sebesar indikator lainnya. Artinya, meskipun aspek fisik seperti kehadiran atau partisipasi langsung di tempat kerja penting, pengaruhnya terhadap kemampuan SDM untuk bekerja secara mandiri lebih terbatas.

Dari hasil ini dapat diartikan bahwa meningkatkan Keterlibatan Fisik saja mungkin tidak cukup untuk mendorong kemandirian, sehingga perlu didukung oleh aspek lain seperti pengembangan kemampuan individu dan pemberian kepercayaan yang lebih besar dari supervisor.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap kinerja SDM maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *supervisory support* dan *psychological capital* dalam meningkatkan Kinerja SDM dengan *work engagement* sebagai pemediasi?”. Kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. *Supervisory Support* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Work Engagement* dan Kinerja SDM.
2. *Supervisory Support* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Work Engagement* dan Kinerja SDM
3. *Psychological Capital* juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Work Engagement*
4. *Psychological Capital* juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja SDM,
5. *Work Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM

5.2. Implikasi Teoritis

Dukungan supervisi terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Work Engagement* dan Kinerja SDM, yang menunjukkan bahwa dukungan dari atasan dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Selain itu, *Psychological Capital* juga berperan penting dalam meningkatkan *Work Engagement* dan Kinerja SDM. Karyawan dengan modal psikologis yang tinggi, seperti optimisme dan efikasi diri, cenderung lebih terlibat dan memiliki kinerja yang lebih baik. Terakhir, *Work Engagement* yang tinggi memiliki dampak langsung pada peningkatan kinerja SDM, karena karyawan yang lebih terlibat menunjukkan antusiasme dan dedikasi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan supervisi dan pengembangan modal psikologis untuk mendorong keterlibatan dan kinerja yang optimal di tempat kerja.

Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan supervisi yang seimbang, yang tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan emosional karyawan. Pendekatan ini berpotensi menciptakan keterlibatan kerja yang optimal dan mendukung kinerja SDM yang berkelanjutan. Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin perlu memberikan dukungan emosional yang seimbang dengan penilaian kinerja untuk mendorong kemandirian dan adaptasi SDM dalam berbagai situasi kerja. Kombinasi keduanya akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan individu.

Selain itu, aspek psikologis seperti ketahanan dan rasa syukur memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan fisik dan kualitas kinerja. Ketahanan menjadi dasar untuk meningkatkan semangat kerja, sementara rasa syukur mendukung kemandirian, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan SDM dalam menghadapi tantangan kerja. Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan fisik saja tidak cukup untuk mendorong kemandirian, yang memerlukan pengembangan kemampuan individu dan kepercayaan yang lebih besar dari supervisor.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variabel *Supervisory Support*, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Dukungan Penilaian, sementara yang terendah adalah Dukungan Emosional. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Supervisory Support*, organisasi perlu memperkuat dukungan emosional sambil mempertahankan dukungan penilaian yang ada. Peningkatan dukungan emosional dapat dilakukan melalui pelatihan manajer untuk lebih peka terhadap kebutuhan emosional karyawan, memberikan pengakuan atas usaha mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Sementara itu, dukungan penilaian dapat dipertahankan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan jelas mengenai kinerja, serta menyusun sistem evaluasi yang adil dan transparan.
2. Terkait variabel *Psychological Capital*, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Resiliency (Ketahanan), sementara yang terendah adalah *Gratitude* (Rasa

Syukur). Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Psychological Capital*, organisasi harus fokus pada pengembangan rasa syukur sekaligus mempertahankan ketahanan yang sudah ada. Organisasi dapat meningkatkan rasa syukur dengan menciptakan program pengakuan dan apresiasi yang membangun rasa terima kasih di kalangan karyawan, serta mengintegrasikan kegiatan refleksi positif dalam keseharian mereka. Sementara itu, mempertahankan ketahanan dapat dilakukan dengan menyediakan dukungan untuk menghadapi tantangan, memberikan kesempatan untuk belajar dari kegagalan, dan menciptakan budaya yang mendukung pengembangan keterampilan coping yang sehat.

3. Terkait *Work Engagement*, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Semangat, sementara yang terendah adalah Keterlibatan Fisik. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Work Engagement*, organisasi harus berfokus pada peningkatan Keterlibatan Fisik sambil mempertahankan Semangat yang tinggi. Meningkatkan keterlibatan fisik dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung interaksi fisik yang sehat, seperti menyediakan fasilitas olahraga, meningkatkan interaksi tim, dan memfasilitasi kegiatan yang meningkatkan energi fisik. Semangat yang sudah tinggi dapat dipertahankan dengan terus memberikan tantangan yang memotivasi, mengakui pencapaian individu, serta memperkuat hubungan antara pekerjaan dan tujuan pribadi karyawan.
4. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan kinerja SDM, organisasi harus mendorong keterikatan kerja yang kuat yang dipengaruhi oleh modal psikologis

dan dukungan dari pemimpin. Ini dapat dilakukan dengan membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, menyediakan dukungan emosional yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan untuk berkembang, baik secara profesional maupun pribadi.

5.4. Limitasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah sebagaimana berikut :

1. Penelitian ini menggunakan sampel yang terbatas pada satu sektor atau wilayah geografis tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi di sektor atau lokasi lain sehingga membatasi generalisasi hasil penelitian.
2. Pengumpulan data yang dilakukan melalui survei atau kuesioner dapat dipengaruhi oleh subjektivitas responden, sehingga data yang terkumpul mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan kondisi yang sesungguhnya.
3. Penelitian ini hanya fokus pada beberapa variabel tertentu, seperti Supervisory Support, Psychological Capital, dan Work Engagement. Faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi Kinerja SDM, seperti faktor sosial, budaya, dan lingkungan eksternal, tidak diteliti dalam penelitian ini, yang dapat membatasi pemahaman tentang dinamika yang lebih kompleks.
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional yang hanya mengumpulkan data pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat yang dinamis antar variabel. Penelitian longitudinal yang mengumpulkan data sepanjang waktu dapat

memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai perubahan dan evolusi dalam keterlibatan kerja dan kinerja SDM.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, berikut adalah rekomendasi untuk penelitian di masa depan:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup sampel yang lebih luas dari berbagai sektor industri dan wilayah geografis agar dapat memperluas dapat representatif dan memiliki generalisasi yang lebih baik untuk diterapkan dalam konteks yang berbeda.
2. Untuk mengurangi bias subjektivitas, penelitian di masa depan dapat menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara mendalam, observasi langsung, atau penggunaan data sekunder. Kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif juga dapat memberikan wawasan yang lebih holistik.
3. Penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan variabel yang diteliti, seperti pengaruh faktor sosial, budaya organisasi, atau lingkungan kerja eksternal. Dengan demikian, pemahaman tentang dinamika yang memengaruhi Kinerja SDM dapat menjadi lebih komprehensif.
4. Penelitian masa depan dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat yang lebih jelas antar variabel. Pendekatan ini juga memungkinkan untuk mempelajari perubahan dan

perkembangan Supervisory Support, Psychological Capital, dan Work Engagement dalam jangka waktu tertentu.



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.
- Afifah, L. N., and A. Satrya. 2022. "Work–Life Balance in the Public Sector: The Effect of Work from Home and Work Engagement." *Contemporary Research on Management and Business* 123–26. doi: 10.1201/9781003295952-32.
- Albrecht, Simon L., Camille R. Green, and Andrew Marty. 2021. "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement." *Sustainability (Switzerland)* 13(7). doi: 10.3390/su13074045.
- Ali, Irtaza, Muhammad Majid Khan, Sadia Shakeel, and Bahaudin G. Mujtaba. 2022. "Impact of Psychological Capital on Performance of Public Hospital Nurses: The Mediated Role of Job Embeddedness." *Public Organization Review* 22(1):135–54. doi: 10.1007/s11115-021-00521-9.
- Arifin, Zainal, Nirza Marzuki Husein, M. Jihadi, Hesty Prima Rini, Dodi Prasada, and Hadion Wijoyo. 2021. *The Role Of Employees Engagement And Self-Efficacy On Employee Performance: An Empirical Study On Palm Oil Company*. Vol. 8.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Astuty, Isthofaina, and Udin Udin. 2020. "The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(10):401–11. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401.
- Bakker, Arnold B. 2011. "An Evidence-Based Model of Work Engagement." *Current Directions in Psychological Science* 20(4):265–69. doi: 10.1177/0963721411414534.
- Bakker, Arnold B. 2022. "The Social Psychology of Work Engagement: State of the Field." *Career Development International* 27(1):36–53. doi: 10.1108/CDI-08-2021-0213.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2008a. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13(3):209–23. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2008b. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13(3):209–23. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Baqir, Muhammad, Sajid Hussain, Mba Student, Rashid Waseem, and K. M. Anwarul Islam. 2020. "IMPACT OF REWARD AND RECOGNITION, SUPERVISOR SUPPORT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT." *American International Journal of Business and Management Studies* 2(3).
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.

- Boakye, K. G. ., B. A. ., Apenteng, M. D. ., Kimsey Hanna, L. Kimsey, W. A. Mase, and S. T. Opoku. 2021. "The Impact of Interpersonal Support, Supervisory Support, and Employee Engagement on Employee Turnover Intentions: Differences between Financially Distressed and Highly Financially Distressed Hospitals. ." *Health Care Management Review* 46(2):135–44.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Chen, Hsin-Chih. 2003. *Cross-Cultural Construct Validation of the Learning Transfer System Cross-Cultural Construct Validation of the Learning Transfer System Inventory in Tawian Inventory in Tawian*.
- 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.
- Ghozali. 2018. "Metode Penelitian." 35–47.
- Gorgievski, Marjan J., and Arnold B. Bakker. 2010. "Passion for Work: Work Engagement versus Workaholism." Pp. 264–71 in *In Albrecht, S. Handbook of employee engagement, pp. .*
- 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. 2021. "Next-Generation Prediction Metrics for Composite-Based PLS-SEM." *Industrial Management and Data Systems* 121(1):5–11. doi: 10.1108/IMDS-08-2020-0505.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- 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.
- Heslina, and Andi Syahrani. 2021. "The Influence of Information Technology, Human Resources Competency and Employee Engagement on Performance of Employees." *Golden Ratio of Human Resource Management* 1(1).
- Hidayani, Sri. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2008(Apr-2016):1–86.
- Hiebler-Ragger, Michaela, Liselotte Nausner, Anna Blaha, Karl Grimmer, Silvia Korlath, Margarete Mernyi, and Human F. Unterrainer. 2021. "The Supervisory

- Relationship from an Attachment Perspective: Connections to Burnout and Sense of Coherence in Health Professionals.” *Clinical Psychology and Psychotherapy* 28(1):124–36. doi: 10.1002/cpp.2494.
- Jang, Jichul, Woo Mi Jo, and Jinok Susanna Kim. 2020. “Can Employee Workplace Mindfulness Counteract the Indirect Effects of Customer Incivility on Proactive Service Performance through Work Engagement? A Moderated Mediation Model.” *Journal of Hospitality Marketing and Management* 29(7):812–29. doi: 10.1080/19368623.2020.1725954.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Katili, Putiri Bhuana, W. Wibowo, and Maruf Akbar. 2021. “The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Performance.” *Quantitative Economics and Management Studies* 2(3):199–205. doi: 10.35877/454ri.qems319.
- Kaur, Prabhjot, and Amit Mittal. 2020. “Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment.” *The Open Psychology Journal* 13(1):115–22. doi: 10.2174/1874350102013010115.
- Kaur, Raminderpreet, and Gurpreet Randhawa. 2021. “Supportive Supervisor to Curtail Turnover Intentions: Do Employee Engagement and Work–Life Balance Play Any Role?” *Evidence-Based HRM* 9(3):241–57. doi: 10.1108/EBHRM-12-2019-0118.
- 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.
- 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.
- Malik, Eiman, Sajjad Ahmed Baig, and Umair Manzoor. 2020. “Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support.” *Journal of Public Value and Administrative Insight* 3(1):1–7. doi: 10.31580/jpvai.v3i1.1201.
- Mathis., Robert. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meiliyandrie, Laila, Indah Wardani, Suci Wulandari, Pratiwi Triasti, and Agnis Sombuling. 2020. “The Effect of Psychological Capital on Work Engagement: Employee Well-Being as a Mediator.” *Test Engineering and Management* 83:17220–29.
- 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.

- Ngwenya, Bongani, and Theuns Pelsier. 2020. "Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe." *SA Journal of Industrial Psychology* 46:1–12. doi: 10.4102/sajip.v46i0.1781.
- Ninh Nguyen, Hai, and Manh Dung Tran. 2021. "The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Vietnam." *Journal of Asian Finance* 8(6):415–26. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0415.
- Noviaristanti, Siska. 2022. "Work–Life Balance in the Public Sector: The Effect of Work from Home and Work Engagement." *Contemporary Research on Management and Business* 1(1):123–27.
- 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>.
- 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.
- Ramadhany, Sri Rizky, Muhammad Idrus Taba, and Fauziah Umar. 2020. *The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar*. Vol. 5.
- Ridwan, Muhammad, Sitti Rizki Mulyani, and Hapzi Ali. 2020. *Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Vol. 11.
- 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.
- Saleem, Muhammad Shoaib, Ahmad Shahrul Nizam Isha, Yuzana Mohd Yusop, Maheen Iqbal Awan, and Gehad Mohammed Ahmed Naji. 2022. "The Role of Psychological Capital and Work Engagement in Enhancing Construction Workers' Safety Behavior." *Frontiers in Public Health* 10. doi: 10.3389/fpubh.2022.810145.
- Samsuni. 2023. "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA." *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi* 1(3):187–93.
- Schaufeli, W. B. 2011. "Work Engagement : What Do We Know ?" *International OHP Workshop* (December):1–60.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 1983. "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research." *Journal of International Business Studies* 14(2):61–73. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490519.
- Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Simarmata, Nenny Ika Putri, Delyana R Pulungan, Harizahayu, Bonaraja Purba Unang Toto Handiman, Marto Silalahi, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Luthfi Parinduri, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Erlina Dwi Ratnasari, Muhamad Faisal, and Iskandar Kato. 2021. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Somnentag, Sabine. 2008. "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work." *Journal of Applied Psychology* 88(2003):518–28.
- Sudiro, Achmad. 2021. *Perilaku Organisasi*. Vol. 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thakre, Nilesh, and Paulin Mathew. 2020. "Psychological Empowerment, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior among Indian Service-Sector Employees." *Global Business and Organizational Excellence* 39(4):45–52. doi: 10.1002/joe.22003.
- Thanh Ngo, Trung. 2021. "Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction: A Case Study in Vietnam." *Journal of Asian Finance* 8(5):495–0503. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495.
- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1–17. doi: 10.1371/journal.pone.0152892.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision."
- Weigl, Matthias, Nicole Stab, Isabel Herms, Peter Angerer, Winfried Hacker, and Jürgen Glaser. 2016. "The Associations of Supervisor Support and Work Overload with Burnout and Depression: A Cross-Sectional Study in Two Nursing Settings." *Journal of Advanced Nursing* 72(8):1774–88. doi: 10.1111/jan.12948.
- Witasari, Jessica, and Aurik Gustomo. 2020. "Understanding The Effect of Human Capital Management Practices, Psychological Capital, and Employee Engagement To Employee Performances." *The Asian Journal of Technology Management* 13(1):1–15. doi: 10.12695/ajtm.2020.13.1.1.
- Zeb, Ali, Gerald Guan Gan Goh, Mudaser Javaid, Muhammad Nawaz Khan, Atta Ullah Khan, and Shehnaz Gul. 2023. "The Interplay between Supervisor Support and Job Performance: Implications of Social Exchange and Social Learning Theories." *Journal of Applied Research in Higher Education* 15(2):429–48. doi: 10.1108/JARHE-04-2021-0143.