

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SUPERVISORY
SUPPORT* DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
PEMEDIASI**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

**Faizal Rachman
NIM : 20402400170**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SUPERVISORY*
SUPPORT DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
PEMEDIASI**

Disusun oleh:

Faizal Rachman
NIM : 20402400170

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 14 April 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

LEMBAR PENGUJIAN

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SUPERVISORY SUPPORT* DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI PEMEDIASI

Disusun Oleh:

Faizal Rachman
NIM : 20402400170

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji I



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

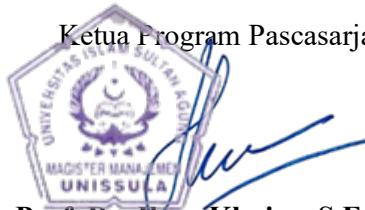
Penguji II



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 16 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Faizal Rachman
NIM : 20402400170
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Supervisory Support* dengan Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi”. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Semarang, 9 Agustus 2025

Saya yang menyatakan,



Faizal Rachman
NIM : 20402400170

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Faizal Rachman
NIM : 20402400170
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **“Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Supervisory Support* dengan Motivasi Intrinsik 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 adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 16 Agustus 2025

Yang menyatakan

Faizal Rachman

NIM : 20402400170

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh supervisory support terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), pengaruh supervisory support terhadap motivasi intrinsik, pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM, serta peran motivasi intrinsik sebagai mediator dalam hubungan antara supervisory support dan kinerja SDM.

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 110 pegawai PT Jasa Raharja di beberapa Kantor Wilayah, menggunakan teknik sensus sebagai metode pengambilan sampel. Penilaian jawaban responden dilakukan dengan skala semantik diferensial 1 hingga 5. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan motivasi intrinsik. Selain itu, motivasi intrinsik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM serta berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *supervisory support* dan kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan pengawasan dan motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja SDM.

Kata kunci: *Supervisory Support*; Motivasi Intrinsik; Kinerja SDM



Abstract

This study aims to empirically examine the influence of supervisory support on human resource (HR) performance, the effect of supervisory support on intrinsic motivation, the impact of intrinsic motivation on HR performance, and the role of intrinsic motivation as a mediator in the relationship between supervisory support and HR performance.

This explanatory research uses primary data collected through questionnaires distributed to 110 employees of PT Jasa Raharja across several regional offices, employing a census sampling technique. Respondents' answers were assessed using a semantic differential scale from 1 to 5. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) to test the research hypotheses.

The results indicate that supervisory support has a positive and significant effect on both HR performance and intrinsic motivation. Additionally, intrinsic motivation positively and significantly influences HR performance and acts as an important mediator that strengthens the positive effect of supervisory support on HR performance. These findings highlight the critical role of supervisory support and intrinsic motivation in improving HR performance.

Keywords: *Supervisory Support*; Intrinsic Motivation; HR performance



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Supervisory Support* dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Pemediasi”**.

Terselesaikannya tesis 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. Bapak Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M. Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Kedua orangtua penulis, Ayah H.Ramli Zahir, BBA dan Umi Hj.Murziati yang selalu memberi dukungan dan doa terbaik.
4. Istri tercinta Karina Yoke Finalli dan ketiga anak penulis, Amira Noor Fathiyyah, Muhammad Hafiz Nur Rachman, Muhammad Azzamy Syauqi.
5. Rekan-rekan JR OTW MM Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. 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 tesis ini.

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

Semarang, 9 Agustus 2025
Penyusun



Faizal Rachman

Daftar Isi

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I	4
PENDAHULUAN	4
1.1. Latar Belakang Masalah	4
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Masalah	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II.....	11
KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Kinerja SDM	11
2.2. Supervisory Support.....	12
2.3. Motivasi Intrinsik	13
2.4. Kerangka Pemikiran	16
2.5. Model Empirik Penelitian	168
BAB III	19
METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian	19
3.2. Variabel dan Indikator	19
3.3. Sumber Data	20
3.4. Responden	21
3.5. Teknis Analisis	22

3.6. Evaluasi Model.....	26
BAB IV	27
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	27
4.1. Deskripsi Responden	27
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	30
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	32
4.4. Pengujian Goodness of Fit	41
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	43
4.6. Pembahasan	49
BAB V.....	57
PENUTUP.....	57
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	57
5.2. Implikasi Praktis.....	58
5.3. Limitasi Hasil Penelitian	59
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	60
Daftar Pustaka	61
Lampiran 1 Kuestioner.....	65
Lampiran 2. Deskripsi Responden	69
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	70
Lampiran 4. Full Model PLS	71
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	72
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	75
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri asuransi di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam tiga tahun ke depan, terutama akibat kebijakan OJK yang mewajibkan kenaikan ekuitas menjadi Rp1 triliun hingga 2028 (POJK No. 23 Tahun 2023) serta penerapan IFRS 17 yang diadopsi dalam PSAK 74. Langkah ini bertujuan meningkatkan daya saing asuransi domestik terhadap perusahaan internasional.

Modal minimum asuransi umum dan jiwa ditetapkan Rp250 miliar dan akan meningkat berdasarkan KPPE hingga 2028. Saat ini, masih ada beberapa perusahaan yang belum memenuhi ketentuan modal. Sementara itu, minat investor asing terus meningkat, dengan dominasi asing dalam asuransi jiwa mencapai 69,1%, sedangkan asuransi umum masih dikuasai oleh perusahaan lokal sebesar 75,6%. Di sisi lain, pasar asuransi Indonesia masih menarik minat investor asing, yang diperkirakan akan semakin meningkat melalui proses merger dan akuisisi, terutama bagi perusahaan yang kesulitan memenuhi ketentuan permodalan dalam beberapa tahun mendatang. Dalam sektor asuransi jiwa, dominasi asing sangat kuat dengan market share mencapai 69,1%, yang sebagian besar berasal dari perusahaan joint venture. Sementara itu, kondisi berbeda terjadi pada industri asuransi umum, di mana 75,6% pangsa pasar masih dikuasai oleh perusahaan asuransi lokal.

Dalam menghadapi dinamika ini, industri asuransi harus beradaptasi dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM)-nya. Penguatan kompetensi SDM menjadi krusial, terutama dalam bidang manajemen risiko, pemahaman terhadap regulasi baru, serta kemampuan mengadopsi teknologi dan digitalisasi dalam layanan asuransi. Perusahaan asuransi perlu berinvestasi dalam pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan keterampilan SDM agar dapat bersaing di tengah perubahan regulasi dan meningkatnya persaingan global.

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan Kantor Wilayah Sulawesi Tenggara

No.	Tahun Penilaian	Nilai	Target Korporat
1	2020	105,91	110
2	2021	107,93	110
3	2022	98,82	110
4	2023	104,58	110
5	2024	Belum Keluar Penilaian	110

Fenomena kesenjangan antara target dan realisasi kinerja dapat terlihat dari data *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan Kantor Wilayah Sulawesi Tenggara selama periode 2020 hingga 2023. Dalam rentang waktu tersebut, terlihat bahwa nilai KPI karyawan selalu berada di bawah target korporat yang ditetapkan sebesar 110. Pada tahun 2020 hingga 2021, kinerja sempat menunjukkan tren positif, yakni sebesar 105,91 dan 107,93, meskipun belum menyentuh angka target. Namun, pada tahun 2022 terjadi penurunan yang cukup signifikan dengan nilai KPI hanya mencapai 98,82, sebelum kembali naik menjadi 104,58 pada tahun 2023.

Fluktuasi ini menunjukkan bahwa terdapat dinamika dalam pencapaian kinerja yang belum konsisten. Gap yang terus berulang dari tahun ke tahun mengindikasikan adanya faktor penghambat yang belum teridentifikasi atau tertangani secara efektif. Penurunan tajam di tahun 2022 khususnya menjadi sorotan penting karena bisa menjadi cerminan lemahnya sistem atau strategi manajemen kinerja yang diterapkan saat itu. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi mendalam untuk mengetahui penyebab utama tidak tercapainya target, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat sasaran. Hasil penilaian tahun 2024 nantinya dapat menjadi acuan untuk melihat apakah upaya perbaikan yang dilakukan mampu menjembatani kesenjangan kinerja yang selama ini terjadi.

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja SDM menjadi sangat penting (Slemp & Vella-brodrick, 2013). Peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor krusial bagi keberhasilan organisasi. Dukungan dari atasan atau supervisor (*supervisory support*) memainkan peran krusial dalam kinerja SDM (Chan, 2017). *Supervisory support* mencakup bimbingan, umpan balik, dan dukungan emosional yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Mishra et al., 2019).

Ketika SDM merasa didukung oleh atasan, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, merasa dihargai, dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi (Khalid & Rathore, 2017).

Dukungan ini juga membantu SDM dalam mengatasi tekanan dan stres yang seringkali menyertai dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Sebagaimana diulas oleh (Chan, 2017) dengan adanya supervisi yang baik, SDM dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui pelatihan dan bimbingan yang berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan mereka.

Supervisory support tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan psikologis individu tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja operasional mereka dalam pelaksanaan kinerja (Boakye et al., 2021). Dukungan ini mencakup bimbingan, pengakuan, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan (Khalid & Rathore, 2017).

Penelitian terdahulu menunjukkan masih adanya kontroversi hasil antara peran supervisi dengan kinerja. Peneliti terdahulu menyatakan bahwa supervisi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Lutfi et al., 2022) namun, (Lee & Kusumah, 2020) menilai adanya pengaruh langsung dan signifikan dari koefisien jalur antara pengawasan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini, motivasi intrinsik diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap antara peran supervisi dan kinerja SDM tersebut diatas.

Kinerja SDM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja, seperti motivasi intrinsik (Agung Nugroho et al., 2020). Motivasi, sebagai pendorong utama perilaku dan kinerja karyawan, memainkan peran sentral dalam

menentukan sejauh mana individu dapat mencapai potensi maksimal mereka (Subari & Raidy, 2015). Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas karena merasa tertantang, mendapatkan kepuasan pribadi, atau memiliki rasa tanggung jawab dan makna atas apa yang dikerjakannya (Mardanov, 2020). Motivasi intrinsik memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan (Hashiguchi et al., 2021).

SDM dengan motivasi intrinsik yang tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif (Yusuf & Sriwijaya, 2021). Mereka juga lebih kreatif, proaktif, dan mampu menyelesaikan masalah dengan pendekatan yang inovatif (Coccia, 2019). Hal ini terjadi karena mereka tidak hanya berorientasi pada imbalan eksternal seperti gaji atau bonus, melainkan terdorong oleh kepuasan batin, rasa bangga terhadap pencapaian, dan keinginan untuk berkembang (Locke & Schattke, 2019).

Pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM tercermin pada meningkatnya produktivitas kerja, kualitas hasil kerja yang lebih baik, serta keterlibatan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Malek et al., 2020). Selain itu, motivasi intrinsik juga berperan dalam menumbuhkan ketahanan kerja (resiliensi) dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Mardanov, 2020).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi intrinsik maka rumusan masalah dalam

penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai Jasa Raharja melalui *supervisory support* dengan motivasi intrinsik sebagai pemediasi?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*reseach question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi intrinsik?
3. Bagaimana peran motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM?
4. Bagaimana peran motivasi intrinsik dalam memediasi pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Masalah

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi intrinsik.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh peran motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran motivasi intrinsik dalam memediasi pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

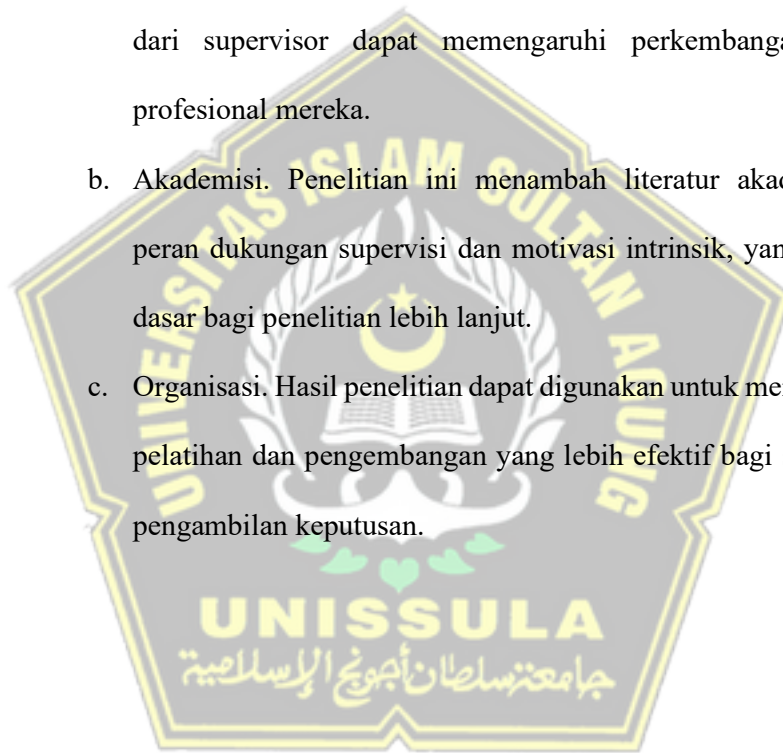
Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran dukungan supervisi dalam meningkatkan produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

2. Praktis

- a. Individu. Studi ini memberikan wawasan tentang bagaimana dukungan dari supervisor dapat memengaruhi perkembangan pribadi dan profesional mereka.
- b. Akademisi. Penelitian ini menambah literatur akademis mengenai peran dukungan supervisi dan motivasi intrinsik, yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut.
- c. Organisasi. Hasil penelitian dapat digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif bagi supervisor untuk pengambilan keputusan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017a) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia.

Untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, penting adanya kerjasama antara pegawai dan pimpinan di berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018). Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021). Kemudian, (Sedarmayanti, 2017) mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah seberapa efektif dan efisien individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini akan mengadopsi indikator (Sedarmayanti, 2017) mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia,

yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

2.2. *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 & Doucet, 2020).

Dukungan supervisi adalah aspek kritis yang memengaruhi efektivitas dan kesejahteraan SDM. *Supervisory support* dalam konteks ini merujuk pada tingkat dukungan, bimbingan, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan kepada bawahan mereka, yang bisa mencakup aspek-aspek seperti pelatihan, umpan balik, motivasi, dan dukungan emosional. *Supervisory support* tidak hanya memperkuat kemampuan individu dalam menangani tugas-tugas sehari-hari tetapi juga meningkatkan kohesi dan efektivitas tim secara keseluruhan. Dalam lingkungan yang menuntut peran supervisi sangat krusial untuk keberhasilan keseluruhan departemen dan kesejahteraan.

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 et al., 2019).

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

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

2.3. Motivasi Intrinsik

Motivasi sering dihubungkan dengan kinerja. Sebagian besar studi tentang motivasi menyimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam kesuksesan karier (Annen et al., 2005); (Salleh et al., 2011). Motivasi menunjuk kepada stimulus terhadap tingkah laku atau tindakan, sebuah

dorongan dari dalam yang menginspirasi untuk bertindak dalam jalur sebuah konteks tertentu (Sahito & Vaisanen, 2017). Umpan balik merupakan aspek penting dalam proses motivasi karena dapat memberikan informasi kepada karyawan apakah hasil kerjanya telah mencapai hasil yang diharapkan (S. Revda Dinibutun, 2012).

Terdapat dua jenis motivasi yaitu: motivasi ekstrinsik dan intrinsik (Locke & Schattke, 2019). Motivasi ekstrinsik merupakan keadaan, situasi, penghargaan atau hukuman, baik berwujud maupun tidak berwujud yang berpartisipasi dalam menghasilkan manfaat eksternal, sedangkan motivasi intrinsik mencakup keterlibatan dalam pola perilaku, proses berpikir, tindakan, aktivitas atau reaksi untuk kepentingannya sendiri dan tanpa insentif eksternal yang jelas (Oudeyer & Kaplan, 2009).

Motivasi intrinsik bersandar pada faktor – faktor internal seperti determinasi diri, rasa ingin tahu, tantangan dan usaha (Locke & Schattke, 2019). Motivasi intrinsik sering didefinisikan dengan cara yang identik dengan rasa ingin tahu (*curiosity*) atau kecenderungan yang melekat untuk mencari hal-hal baru dan tantangan, untuk memperluas dan melatih kapasitas seseorang, untuk mengeksplorasi, dan belajar (Kashdan & Silvia, 2008)

Dimensi - dimensi motivasi intrinsik diantaranya adalah rasa ingin tahu (*Curiosity*), keterlibatan (*involvement*) dan tantangan (*Challenge*) (Wagstaff et al., 2021). Rasa ingin tahu (*Curiosity*) dapat menghasilkan perasaan negatif ketika tidak terpenuhi, namun akan menyenangkan bila dipuaskan dengan perolehan informasi yang diinginkan (Kashdan & Fincham, 2002).

Motivasi Intrinsik berkaitan dengan faktor intrinsik, yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang. Motivasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan untuk mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan tersebut. Potensi dan kompetensi seseorang yang dapat memenuhi kebutuhan individu secara otonom akan meningkatkan motivasi intrinsik seseorang.

Faktor intrinsik yang timbul dari dalam diri karyawan, antara lain (Nwaomah and Tsukani 2020). :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).
Pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau hobi membuat karyawan menyenangi pekerjaan tersebut sehingga timbul motivasi kerja karyawan.
- b. Kemajuan (*advancement*). Merupakan kenaikan karir kerja seorang karyawan. Adanya peluang untuk mengembangkan karir berdampak pada timbulnya motivasi kerja yang kuat.
- c. Tanggung jawab (*responsibility*). Banyak atau sedikitnya tanggung jawab seorang karyawan tergantung pada jabatan masing-masing. Karena itu, semakin banyak tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan, maka semakin besar pula motivasi yang timbul dari dalam dirinya untuk mengerjakan tanggung jawab tersebut.
- d. Penghargaan (*recognition*). Pada umumnya, organisasi memberikan penghargaan, misalnya kontes, *employee of the month*, dan lain-lain.

Semakin besar penghargaan yang diberikan, maka semakin besar pula motivasi kerja karyawan.

- e. Pencapaian (*achievement*). Pencapaian yang dimaksud adalah keberhasilan seorang karyawan untuk mencapai target penghasilan yang didambakan oleh pribadi karyawan tersebut. Keinginan karyawan untuk mencapai target yang diinginkan oleh dirinya sendiri membuat karyawan tersebut memiliki motivasi untuk bekerja lebih giat.

Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena merasa senang, tertantang, atau mendapatkan kepuasan pribadi tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Indikator yang digunakan adalah *the work it self, advancement, responsibility, recognition, and achievement* (Nwaomah and Tsukani 2020).

2.4. Kerangka Pemikiran

2.4.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengawasan memiliki dampak positif langsung terhadap motivasi kerja (Lee & Kusumah, 2020). Dukungan langsung dari atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nurcahyo, 2021). Dukungan supervisi juga dibuktikan dalam penelitian (Putra et al., 2023) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh (Nuraeny, 2023) yang menemukan dalam penelitiannya bahwa dukungan supervisi berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : *Supervisory Support* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM

2.4.2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Motivasi Intrinsik

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

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

H2 : *Supervisory Support* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik

2.4.3. Peran Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM

Motivasi kerja adalah proses yang mengarahkan dan mempertahankan kinerja. Motivasi mendorong karyawan secara internal untuk membantu mereka mencapai tujuan atau tugas tertentu yang diberikan kepada mereka. Ketika SDM lebih banyak termotivasi untuk

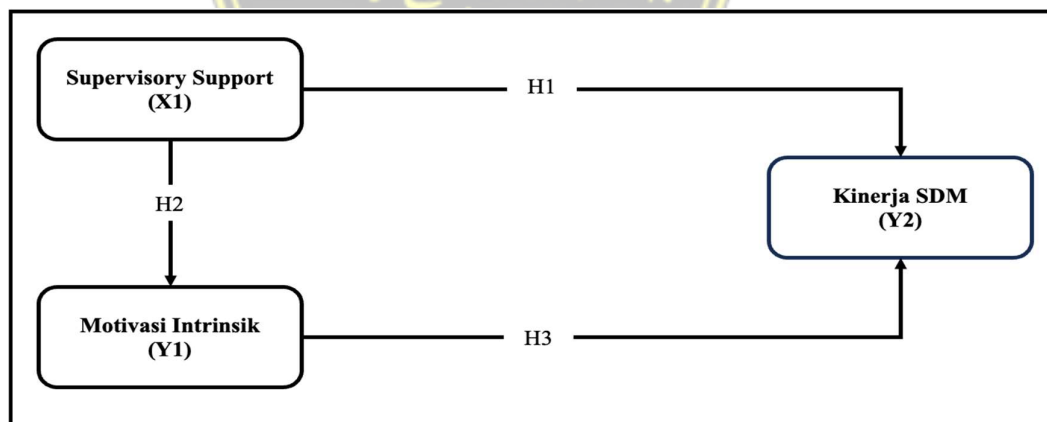
melaksanakan pekerjaannya maka akan muncul kepuasan yang tinggi. Ketika berhasil menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut kajian empiris, motivasi dari intrinsik dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. (Andika and Darmanto 2020; Laksana and Riana 2020; Moon et al. 2020; Tremblay et al. 2009; Wang et al. 2019). Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik terhadap kinerja tenaga penjual (Good et al., 2022). Kemudian, penelitian lain mengungkapkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja (Mario & Coccia, 2019). Hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian Pustaka tersebut diatas, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini, nampak pada gambar 2.1.



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 (Effendi, 1995). Penelitian ini menjelaskan tentang keterkaitan atau hubungan kausalitas otonomi kerja antara variabel *eksogenous* dan variabel *endogenous*. Berangkat dari fenomena gap, dan perbedaan penelitian terdahulu (*research gap*) maka variabel yang digunakan adalah variabel *Supervisory Support* sebagai variabel eksogen; Motivasi Intrinsik dan kinerja SDM sebagai variabel endogen.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah *Supervisory Support*; motivasi instrinsik dan kinerja SDM sebagai variabel endogen. Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada table 3.1.

Tabel 3.1
VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1.	Kinerja SDM Adalah seberapa efektif dan efisien individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.	1) Kualitas hasil pekerjaan, 2) Kuantitas hasil pekerjaan 3) ketepatan waktu 4) efektivitas biaya 5) pengawasan 6) pengaruh interpersonal (Sedarmayanti, 2017)

2.	Motivasi intrinsik Dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena merasa senang, tertantang, atau mendapatkan kepuasan pribadi tanpa mengharapkan imbalan eksternal.	1) <i>the work it self</i> , 2) <i>advancement</i> , 3) <i>responsibility</i> , 4) <i>recognition</i> , 5) <i>achievement</i> (Nwaomah and Tsukani 2020).
3.	<i>Supervisory support</i> Dukungan yang diberikan atasan kepada bawahannya dalam bentuk bimbingan, perhatian, dan bantuan untuk membantu mereka menyelesaikan tugas serta menghadapi tantangan kerja.	1) dukungan emosional, 2) dukungan penilaian, 3) dukungan informasi 4) dukungan fisik (Achour et al., 2017)

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari obyeknya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia, serta identitas responden diperoleh dari PT Jasa Raharja dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.3.1. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

a. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data absen dan data jumlah sumber daya manusia PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Sulawesi Tenggara.

b. Penyebaran Questionaire.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan pengajuan daftar pertanyaan yang diserahkan kepada responden dan

kemudian dikembalikan kepada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan questionnaire untuk dilakukan tabulasi data. Metode ini dilakukan karena memiliki keuntungan antara lain lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

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.Responden

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 beberapa pegawai PT Jasa Raharja di beberapa Kantor Wilayah sebanyak 110 orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

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

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Dengan demikian maka sample dalam penelitian ini adalah beberapa pegawai PT Jasa Raharja di beberapa Kantor Wilayah sebanyak 110 Orang.

3.5. Teknis Analisis

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 :

3.5.1. 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 reflektif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan :

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

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

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

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

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

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

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah

itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

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

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

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

3.5.2. Inner Model

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel indogen yang di teliti. 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 di tolak

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

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

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ 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.

3.6. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 110 pegawai PT Jasa Raharja di beberapa Kantor Wilayah. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 110 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

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

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner 110 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	72	65.5
Wanita	38	34.5
Total	110	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 72 responden (65,5%) dan responden wanita sebanyak 38 responden (34,5%). Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini mencerminkan struktur komposisi pegawai di lingkungan Kantor PT Jasa Raharja yang pada umumnya masih didominasi oleh laki-laki karena jenis pekerjaan yang lebih banyak menuntut mobilitas tinggi, seperti patroli, pemeriksaan lapangan, atau pengawasan fisik barang.

2. Usia

Berdasarkan data kuesioner 110 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	27	24.5
31 - 40 tahun	45	40.9
41 - 50 tahun	31	28.2
51 - 60 tahun	7	6.4
Total	110	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 45 pegawai (40,9%). Usia ini merupakan fase produktif dalam dunia kerja, di mana pegawai memiliki kematangan pengalaman, daya pikir yang optimal, serta tingkat motivasi yang tinggi. Responden paling sedikit adalah kelompok usia 51 - 60 tahun yaitu sebanyak 7 pegawai (6,4%).

3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data kuesioner 110 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	7	6.4
S1	82	74.5
S2	21	19.1
Total	110	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 82 pegawai (74,5%). Untuk pegawai dengan pendidikan terakhir setingkat Diploma sebanyak 7 orang (6,4%) dan terdapat 21 pegawai (18,8%) lulusan S2. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Jasa Raharja umumnya memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang sesuai dengan tuntutan profesionalitas dan kompleksitas pekerjaan di sektor pelayanan publik.

4. Lama Bekerja

Berdasarkan data kuesioner 110 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	21	19.1
11 - 20 tahun	43	39.1
21 - 30 tahun	37	33.6
> 30 tahun	9	8.2
Total	110	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 11 - 20 tahun sebanyak 43 responden (39,1%). Responden dengan masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 21 responden (19,1%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 37 responden (33,6%), dan terdapat 9 orang pegawai (8,2%) dengan masa kerja lebih dari 30 tahun. Berdasarkan data, responden paling banyak memiliki masa kerja antara 11-20 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang, memahami proses bisnis organisasi, serta telah melalui beberapa fase pengembangan karier.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

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

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala teresbut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Supervisory support	3.90	
	a. Dukungan emosional	3.92	0.71
	b. Dukungan penilaian	3.94	0.80
	c. Dukungan informasi	3.84	0.75
	d. Dukungan fisik	3.90	0.74
2	Motivasi intrinsik	3.87	
	a. <i>The work it self</i>	3.84	0.91
	b. <i>Advancement</i>	3.92	0.83
	c. <i>Responsibility</i>	3.95	0.88
	d. <i>Recognition</i>	3.87	0.84
	e. <i>Achievement</i>	3.80	0.88
3	Kinerja SDM	3.93	
	a. Kualitas hasil pekerjaan,	3.90	0.82
	b. Kuantitas hasil pekerjaan	3.98	0.70
	c. Ketepatan waktu	3.95	0.70
	d. Efektivitas biaya	3.84	0.80
	e. Pengawasan	4.00	0.72
	f. Pengaruh interpersonal	3.88	0.82

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Supervisory support secara keseluruhan sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa atasan menunjukkan Supervisory support dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Supervisory support didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Dukungan penilaian (3,94) dan terendah pada indikator Dukungan informasi (3,84).

Pada variabel Motivasi intrinsik secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Motivasi intrinsik yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi intrinsik didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Responsibility (3,95) dan terendah pada indikator *Achievement* (3,80).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pengawasan (4,00) dan terendah pada indikator Efektivitas biaya (3,84).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*,

sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

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

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

Pengukuran variabel Supervisory support pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Supervisory support menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Supervisory support.

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

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X11	Dukungan emosional	0.757

X12	Dukungan penilaian	0.897
X13	Dukungan informasi	0.842
X14	Dukungan fisik	0.799

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Supervisory support (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,757 – 0,897. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Supervisory support (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi intrinsik

Pengukuran variabel Motivasi intrinsik pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi intrinsik menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi intrinsik.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi intrinsik (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings
Y11	<i>The work it self</i>	0.902
Y12	<i>Advancement</i>	0.934
Y13	<i>Responsibility</i>	0.933
Y14	<i>Recognition</i>	0.896
Y15	<i>Achievement</i>	0.899

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Motivasi intrinsik (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,896 – 0,934. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi intrinsik (Y1) mampu dijelaskan secara

baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *The work it self*, *Advancement*, *Responsibility*, *Recognition*, dan *Achievement*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM.

Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator *Variabel* Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Kualitas hasil pekerjaan	0.820
Y22	Kuantitas hasil pekerjaan	0.827
Y23	Ketepatan waktu	0.806
Y24	Efektivitas biaya	0.838
Y25	Pengawasan	0.818
Y26	Pengaruh interpersonal	0.836

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,806 – 0,838. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan, pengaruh interpersonal.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model

penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

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

1. **Fornell Lacker Criterion**

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

Tabel 4.12
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja SDM	Motivasi intrinsik	Supervisory support
Kinerja SDM	0.824		
Motivasi intrinsik	0.569	0.913	
Supervisory support	0.583	0.529	0.825

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat

berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi 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 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Motivasi intrinsik <-> Kinerja SDM	0.607
Supervisory support <-> Kinerja SDM	0.651
Supervisory support <-> Motivasi intrinsik	0.579

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

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

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

	Kinerja SDM	Motivasi intrinsik	Supervisory support
X1 1	0.335	0.375	0.757
X1 2	0.577	0.488	0.897
X1 3	0.458	0.455	0.842
X1 4	0.516	0.418	0.799
Y1 1	0.576	0.902	0.561
Y1 2	0.525	0.934	0.466
Y1 3	0.504	0.933	0.465
Y1 4	0.430	0.896	0.380
Y1 5	0.538	0.899	0.512
Y2 1	0.820	0.478	0.504
Y2 2	0.827	0.465	0.452
Y2 3	0.806	0.469	0.404
Y2 4	0.838	0.453	0.530
Y2 5	0.818	0.508	0.471
Y2 6	0.836	0.442	0.510

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

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

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.905	0.927	0.679
Motivasi intrinsik	0.950	0.962	0.834
Supervisory support	0.844	0.895	0.681

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	1.389
Supervisory support -> Kinerja SDM	1.389
Supervisory support -> Motivasi intrinsik	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q2 (model relevansi prediktif).

4.4.1. R-square (R^2)

R^2 mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.434
Motivasi intrinsik	0.280

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,434. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Supervisory support dan Motivasi intrinsik sebesar 43,4%, sedangkan sisanya 56,6% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi intrinsik bernilai 0,274. Artinya Motivasi intrinsik dapat dipengaruhi oleh Supervisory support sebesar 27,4,0% dan sisanya 72,6% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q^2)

Q^2 mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q^2 dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

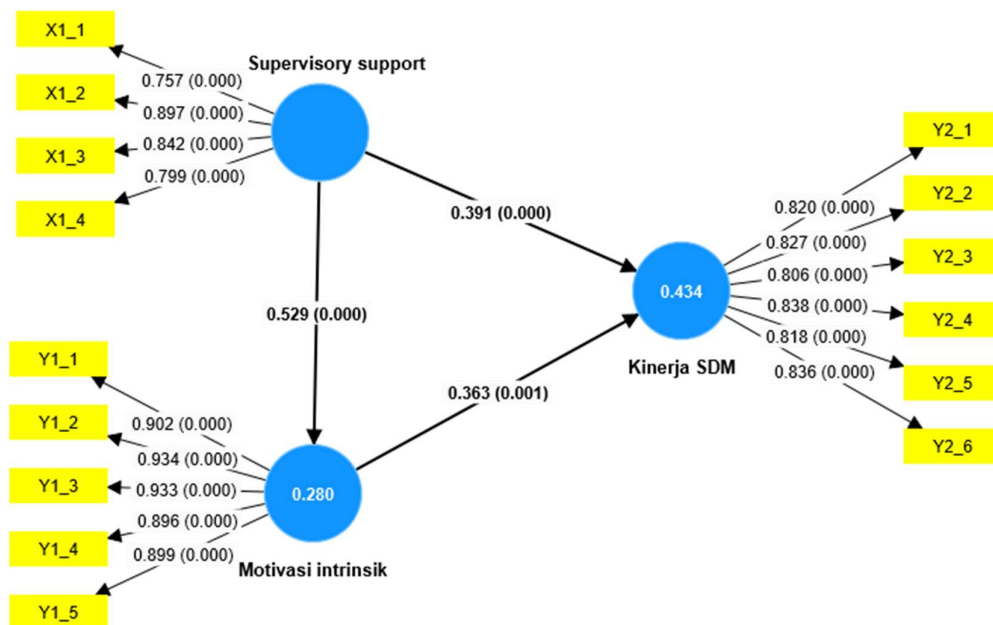
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	660.000	469.363	0.289
Motivasi intrinsik	550.000	427.096	0.223

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,289 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Motivasi intrinsik didapatkan nilai Q square sebesar 0,223. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q^2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Supervisory support terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi intrinsik sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.363	0.363	0.113	3.211	0.001
Supervisory support -> Kinerja SDM	0.391	0.392	0.110	3.550	0.000
Supervisory support -> Motivasi intrinsik	0.529	0.532	0.070	7.523	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : *Supervisory Support* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh *Supervisory support* terhadap Kinerja SDM yakni 0,391. Hasil itu memberi bukti bahwa *Supervisory support* memberi pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3,550) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu *Supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory support*, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Supervisory Support* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM “dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Supervisory Support memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi intrinsik

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Supervisory support terhadap Kinerja SDM yakni 0.529. Hasil itu memberi bukti bahwa Supervisory support memberi pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (7.523) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Supervisory support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Supervisory support, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Supervisory Support memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi intrinsik*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM yakni 0,363. Hasil itu memberi bukti bahwa Motivasi intrinsik memberi pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3.211) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti

semakin baik Motivasi intrinsik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM” dapat **diterima**.

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

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

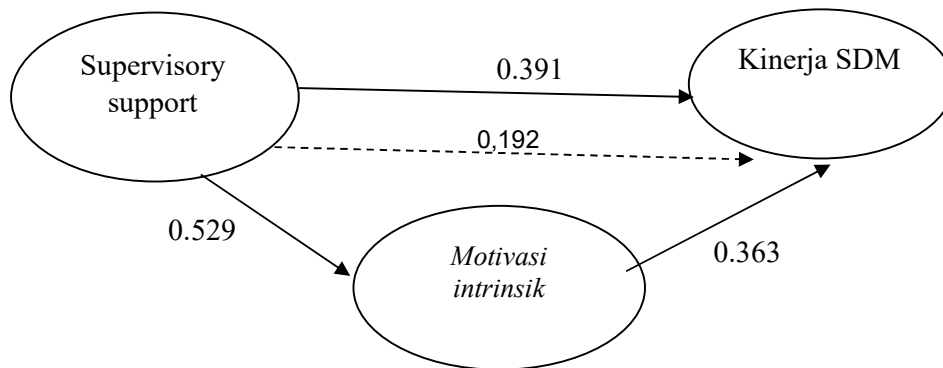
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Supervisory Support</i> memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM	3.550	0.000	Diterima
H2	<i>Supervisory Support</i> memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi intrinsik	7.523	0.000	Diterima
H3	Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM	3.211	0.001	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Supervisory support* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi intrinsik

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Supervisory support*) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi intrinsik. Pengaruh tidak langsung *Supervisory support* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi intrinsik digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Supervisory support terhadap Kinerja SDM
melalui Motivasi intrinsik

Keterangan :

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

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Supervisory support -> Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.192	0.196	0.073	2.643	0.008

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi Motivasi intrinsik dalam kaitan variabel Supervisory support terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,192. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 2.643 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,008 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Motivasi intrinsik memediasi pengaruh Supervisory support terhadap Kinerja SDM.

Supervisory support mengacu pada persepsi karyawan terhadap sejauh mana atasan mereka peduli, membantu, memberikan umpan balik positif, dan memfasilitasi pekerjaan mereka. Supervisory support dapat meningkatkan perasaan dihargai dan didukung, memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi, dan memberi ruang untuk pengembangan diri. Kondisi ini akan meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, lebih kreatif, dan lebih berkomitmen. artinya, kinerja pegawai menjadi lebih meningkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh pimpinan, maka semakin kuat pula motivasi intrinsik pegawai yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan Kinerja SDM secara signifikan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory support*, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil ini didukung oleh (Nuraeny, 2023) yang menemukan dalam penelitiannya bahwa dukungan supervisi berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Supervisory support yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM diindikasikan dengan Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan dan pengaruh interpersonal.

Hasil analisis terhadap variabel *Supervisory Support* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah dukungan dalam proses penilaian kinerja. Sementara itu, untuk variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator yang memiliki kontribusi tertinggi ditunjukkan oleh efektivitas biaya. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara kualitas dukungan penilaian dari atasan dan efisiensi penggunaan biaya dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya, semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan oleh atasan dalam hal evaluasi atau penilaian kinerja seperti umpan balik yang konstruktif, kejelasan kriteria penilaian, dan keadilan dalam evaluasi maka semakin besar peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas biaya. Hal ini terjadi karena penilaian yang akurat dan suportif dapat membantu karyawan memahami prioritas kerja, menghindari pemborosan sumber daya, dan lebih fokus pada pencapaian target secara efisien.

Hasil analisis terhadap variabel *Supervisory Support* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah dukungan emosional, sedangkan pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah ketepatan waktu. Temuan

ini mengindikasikan bahwa dukungan emosional dari atasan memiliki pengaruh penting terhadap ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Semakin besar perhatian emosional yang diberikan oleh atasan, seperti empati, kepedulian, dan dorongan psikologis, maka semakin tinggi kemungkinan karyawan untuk bekerja secara tepat waktu dan sesuai dengan tenggat yang ditentukan. Artinya, dukungan emosional bukan hanya berdampak pada kenyamanan psikologis karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap kedisiplinan dan efisiensi kerja, khususnya dalam aspek manajemen waktu. Hal ini menekankan pentingnya peran atasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif secara emosional guna mendorong kinerja SDM yang optimal.

4.6.2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Motivasi intrinsik

Penelitian ini membuktikan bahwa *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi intrinsik. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory support*, maka Motivasi intrinsik akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja (Peggy Passya et al., 2019).

Supervisory support yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik terbukti mampu meningkatkan

motivasi intrinsik yang diindikasikan dengan *The work it self*, *Advancement*, *Responsibility*, *Recognition*, dan *Achievement*.

Hasil pengukuran terhadap variabel *Supervisory Support* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah dukungan penilaian. Sementara itu, pada variabel Motivasi Intrinsik, indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah tanggung jawab (*responsibility*).

Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara kualitas dukungan penilaian dari atasan dan meningkatnya rasa tanggung jawab intrinsik pada individu. Dengan kata lain, semakin besar perhatian atasan dalam memberikan penilaian yang adil, objektif, dan membangun terhadap kinerja bawahan, maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik individu dalam bentuk tanggung jawab terhadap tugas yang diemban.

Penilaian yang tepat dan suportif mampu menumbuhkan perasaan dihargai, kepercayaan diri, serta komitmen internal untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Artinya, peran atasan dalam memberikan umpan balik yang konstruktif dan penilaian kinerja yang bermakna sangat penting dalam membentuk motivasi intrinsik karyawan, khususnya dalam hal meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka secara mandiri dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap variabel *Supervisory Support*, diketahui bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah dukungan emosional. Sementara itu, pada variabel Motivasi Intrinsik, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pengakuan (*recognition*). Temuan

ini menunjukkan adanya keterkaitan antara dukungan emosional dari atasan dan tingkat pengakuan yang dirasakan oleh individu dalam lingkungan kerja.

Semakin tinggi kualitas dukungan emosional yang diberikan oleh atasan seperti kepedulian, empati, perhatian terhadap kondisi psikologis bawahan, dan sikap menghargai perasaan maka semakin besar pula kemungkinan individu merasa diakui atas kontribusi dan keberhasilannya. Dukungan emosional menciptakan rasa aman dan dihargai, yang kemudian mendorong munculnya perasaan bahwa usaha dan pencapaian mereka diakui dan diapresiasi. Artinya, meskipun pengakuan sering kali diasosiasikan dengan bentuk penghargaan formal atau verbal, akar dari rasa pengakuan yang kuat dapat berasal dari iklim kerja yang suportif secara emosional.

4.6.3. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Motivasi intrinsik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Good et al., 2022).

Motivasi intrinsik yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator *The work it self*, *Advancement*, *Responsibility*, *Recognition*, dan *Achievement* terbukti mampu meningkatkan Pengukuran variabel Kinerja SDM pada penelitian diukur dengan Kualitas hasil pekerjaan,

Kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan dan pengaruh interpersonal.

Hasil pengukuran pada variabel Motivasi Intrinsik menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah tanggung jawab (*responsibility*). Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah efektivitas biaya. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara rasa tanggung jawab individu dalam bekerja dengan kemampuan organisasi untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan biaya operasional.

Semakin tinggi rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan terhadap tugas dan kewajiban mereka, maka semakin besar pula kontribusi mereka dalam mendukung tercapainya efektivitas biaya. Individu yang memiliki motivasi intrinsik berupa tanggung jawab cenderung lebih berkomitmen, disiplin, dan berorientasi pada hasil, sehingga dapat menghindari pemborosan sumber daya dan memaksimalkan pemanfaatan waktu serta anggaran secara optimal.

Artinya, penanaman nilai tanggung jawab dalam diri setiap pegawai bukan hanya berdampak pada kualitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berkontribusi langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan, terutama dalam hal pengelolaan biaya yang efisien. Oleh karena itu, penguatan aspek tanggung jawab dalam konteks motivasi kerja sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang berkelanjutan.

Hasil pengukuran terhadap variabel Motivasi Intrinsik menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pengakuan (*recognition*). Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading terendah adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan antara tingkat pengakuan yang diterima oleh individu dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

Semakin besar penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi, usaha, dan pencapaian mereka, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk bekerja secara disiplin dan tepat waktu. Pengakuan menjadi bentuk validasi yang memperkuat rasa berharga dan termotivasi secara internal, yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku kerja yang bertanggung jawab, termasuk dalam hal memenuhi tenggat waktu.

Artinya, pengakuan bukan hanya berdampak pada peningkatan moral dan kepuasan kerja, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang lebih produktif dan teratur. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang menghargai dan mengapresiasi setiap kontribusi karyawan guna mendorong peningkatan performa, khususnya dalam aspek ketepatan waktu.

4.6.4. Peran mediasi motivasi intrinsik dalam pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM

Motivasi intrinsik berperan penting sebagai penghubung yang menjembatani pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi dukungan dari pimpinan, semakin kuat motivasi intrinsik karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan karena rasa kepuasan pribadi, bukan hanya karena imbalan eksternal. Ketika motivasi intrinsik meningkat, karyawan merasa lebih dihargai dan didukung oleh lingkungan kerjanya, terutama melalui peran atasan (*supervisory support*) yang memberikan perhatian, bantuan, dan umpan balik positif. Hal ini memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan seperti otonomi (kemerdekaan dalam bekerja) dan kompetensi (perasaan mampu dan ahli dalam tugasnya). Selain itu, motivasi intrinsik yang tinggi juga membuka kesempatan bagi karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan diri.

Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk berkontribusi secara lebih maksimal dengan cara bekerja lebih baik, menunjukkan kreativitas dalam menghadapi tantangan, dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Dengan motivasi yang kuat, karyawan tidak hanya menjalankan tugas, tapi juga berusaha memberikan hasil yang berkualitas dan inovatif. Pada akhirnya, hal ini meningkatkan Kinerja SDM secara signifikan karena karyawan lebih produktif dan efektif dalam pekerjaannya.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembuktian hipotesis maka jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai Jasa Raharja melalui *supervisory support* dengan motivasi intrinsik sebagai pemediasi?” adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM. semakin baik *Supervisory support*, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat.
2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap Motivasi intrinsik. Semakin baik *Supervisory support*, maka Motivasi intrinsik akan cenderung menjadi lebih meningkat.
3. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM. Semakin baik Motivasi intrinsik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat.
4. Secara keseluruhan, motivasi intrinsik berfungsi sebagai penghubung atau mediator penting yang menguatkan efek positif dari *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM. Artinya, dukungan yang diberikan pimpinan tidak hanya langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Semakin besar dukungan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula motivasi intrinsik mereka, yang kemudian secara tidak langsung mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Kesimpulan pembuktian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
2. *Supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi intrinsik.
3. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
4. Motivasi intrinsik berfungsi sebagai penghubung atau mediator penting yang menguatkan efek positif dari *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM.

5.2. Implikasi Praktis

Berikut adalah susunan implikasi praktis berdasarkan hasil analisis nilai outer loading dari masing-masing variabel:

1. Terkait variabel *Supervisory Support*, PT Jasa Raharja perlu meningkatkan perhatian terhadap aspek ini. Atasan didorong untuk lebih menunjukkan empati, kepedulian, serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis bawahannya. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan personal, mendengarkan keluhan secara aktif, memberikan dorongan moral saat karyawan menghadapi kesulitan, serta menciptakan suasana kerja yang suportif dan inklusif.
2. Dukungan penilaian merupakan indikator dengan kontribusi tertinggi dalam variabel *Supervisory Support*. Oleh karena itu, PT Jasa Raharja perlu mempertahankan dan memperkuat praktik ini dengan memastikan atasan

memberikan umpan balik yang jujur, objektif, dan membangun. Evaluasi kinerja yang adil dan berbasis pada indikator yang terukur akan membantu karyawan memahami harapan kerja dan meningkatkan performa secara berkelanjutan.

3. Terkait variabel *Motivasi Intrinsik*, Indikator *recognition* memiliki nilai outer loading terendah dalam variabel *Motivasi Intrinsik*. Untuk itu, PT Jasa Raharja perlu membangun budaya kerja yang menghargai setiap kontribusi karyawan. Bentuk pengakuan bisa berupa ucapan terima kasih, apresiasi terbuka di forum tim, penghargaan formal, atau insentif non-finansial. Pengakuan yang konsisten akan mendorong karyawan merasa dihargai dan termotivasi secara internal.

Sebagai indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Motivasi Intrinsik*, aspek *responsibility* harus dipertahankan dan dikembangkan. PT Jasa Raharja sebaiknya memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, pelibatan dalam proyek strategis, serta pemberian otonomi kerja. Hal ini akan memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan mendorong motivasi intrinsik yang tinggi secara berkelanjutan.

5.3. Limitasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R-square), penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya adalah :

1. Nilai koefisien determinasi / R Square yang rendah dimana hanya 27,4% variasi *Motivasi Intrinsik* yang mampu dijelaskan oleh

Supervisory Support. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh faktor eksternal maupun internal lainnya perlu diperhatikan lebih lanjut dalam pengembangan model ke depan.

2. Pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif sehingga belum mampu menjelaskan secara mendalam fenomena-fenomena sosial atau psikologis yang memengaruhi *Supervisory Support*, Motivasi Intrinsik, dan Kinerja SDM.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian selanjutnya, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan agar hasilnya dapat lebih komprehensif dan representatif.

1. Penelitian mendatang disarankan untuk memasukkan variabel lain baik yang bersifat internal maupun eksternal. Variabel tambahan ini dapat membantu memperjelas faktor-faktor lain yang berkontribusi pada motivasi intrinsik karyawan sehingga model yang dikembangkan menjadi lebih lengkap dan akurat.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk tidak hanya bersifat kuantitatif, melainkan menggunakan metode campuran (*mixed methods*) atau pendekatan kualitatif agar dapat menangkap aspek sosial dan psikologis secara lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (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), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES’ PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND INTRINSIC MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Annen, H., Kamer, B., & Bellwald, M. E. (2005). *How to measure achievement motivation ? Big 5*, 1–10.
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Boakye, K. G. , Apenteng, B. A. , Hanna, M. D. , K., Kimsey, L., Mase, W. A., & Opoku, S. T. (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), 135–144.
- Coccia, M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20–30. www.kspjournals.org
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (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). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586–614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Hashiguchi, N., Sengoku, S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim, Y., & Kodama, K. (2021). Age-dependent influence of intrinsic and extrinsic motivations on construction worker performance. *International Journal of Environmental*

- Research and Public Health*, 18(1), 1–21.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18010111>
- Khalid, A., & Rathore, K. (2017). The influence of supervisory support on work motivation: a moderating role of organizational support The influence of Supervisory Support on Work Motivation: A moderating role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings. In *Humanities and Social Sciences* (Vol. 4, Issue 10). www.prosoc.eu
- Laksmiana, G. B., & Riana, G. (2020). Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5, 90–96. www.ajhssr.com
- Lee, C.-W., & Kusumah, A. (2020). Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2, 240–253.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Lutfi, A., Norawati, S., & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *(International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 05, 92–105.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Mario, C., & Coccia, M. (2019). INTRINSIC AND EXTRINSIC INCENTIVES TO SUPPORT MOTIVATION AND PERFORMANCE OF PUBLIC ORGANIZATIONS. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20–29. <https://doi.org/10.1453/jeb.v6i1.1795>
- Nuraeny, A. (2023). PENGARUH IKLIM KERJA DAN SUPERVISI TERHADAP MOTIVASI DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PERAWAT INSTALASI RAWAT INAP. *Journal of Comprehensive Science*, 5, 1295–1307.
- Nurcahyo, T. W. (2021). REWARD, PERCEIVED ORGANIZATIONAL AND SUPERVISOR SUPPORT (POS), WORK LIFE BALANCE SEBAGAI FAKTOR KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE

- ENGAGEMENT. *Performance, Jurnal Personalia, Financial. Operasional, Marketing Dan Sistem Informasi*, 28(2), 14–27.
- Nwaomah, A. E., & Tsukani, R. M. (2020). Employee Intrinsic Motivation and The Attainment of the Organisation Goals: A Case of Private University in Malawi. *International Journal of Academic Research in Business, Arts and Science (IJARBAS.COM)*, 2(1), 1–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3620952>
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2009). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurorobotics*, 3(NOV). <https://doi.org/10.3389/neuro.12.006.2007>
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, & Herry Setiawan. (2019). Hubungan Peran Kepala Ruangan dan Supervisor Keperawatan dengan Motivasi Perawat dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan. *Jurnal Keperawatan Raflesia*, 1(2), 1656–6222.
- Putra, A. R., Munir, M., Darmawan, D., & Anjanarko, T. S. (2023). Optimasi Kinerja Karyawan Melalui Sinergi Dukungan Supervisi Dan Kepuasan Kerja. *GLORY (Global Leadership Organizational Research in Management)*, 4, 350–360.
- Rahmatullah, M., & Saleh, M. (2019). Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District. In *Education, and Management (J-K6EM)* (Vol. 2, Issue 2).
- S. Revda Dinibutun. (2012). Work Motivation Theoretical Framework. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133–140.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n3p209>
- Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W. A. W., & Yaakob, N. H. M. (2011). The effect of motivation on job performance of state government employees in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4), 147–154.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural*

- and *Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215.
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Wagstaff, M. F., Flores, G. L., Ahmed, R., & Villanueva, S. (2021). Measures of curiosity: A literature review. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 363–389. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21417>
- Weaver, A. (2020). *Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision*.
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Yusuf, M., & Sriwijaya, P. N. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. In *Journal Management* (Vol. 20, Issue 1).
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>

