

**PENINGKATAN MOTIVASI KERJA SDM KANTOR  
PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE  
MADYA PABEAN TANJUNG EMAS MELALUI DUKUNGAN  
SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS**

Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh :  
**HERLY HERMANTO**  
20402400207

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

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

### **PENELITIAN TESIS**

#### **PENINGKATAN MOTIVASI KERJA SDM KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN TANJUNG EMAS MELALUI DUKUNGAN SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS**

Disusun Oleh:

**HERLY HERMANTO**  
**20402400207**

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

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 26 Agustus 2025  
Pembimbing



08/26/2025

Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi  
NIK 210491026

**LEMBAR PENGUJIAN**  
**PENINGKATAN MOTIVASI KERJA SDM KANTOR**  
**PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE**  
**MADYA PABEAN TANJUNG EMAS MELALUI DUKUNGAN**  
**SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS**

**Disusun oleh:**  
**HERLY HERMANTO**  
20402400207

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
26 Agustus 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi  
NIK 210491026

**Penguji I**

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

**Penguji II**

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal 26 Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana

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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : HERLY HERMANTO  
NIM : 20402400207  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang


Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Motivasi Kerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas melalui Dukungan Supervisi dan Modal Psikologis”, 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.

Semarang, 26 Agustus 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

  
Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi  
NIK 210491026

  
Herly Hermanto  
20402400207

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Herly Hermanto  
NIM : 20402400207  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Motivasi Kerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas melalui Dukungan Supervisi dan Modal Psikologis; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 26 Agustus 2025

Yang menyatakan



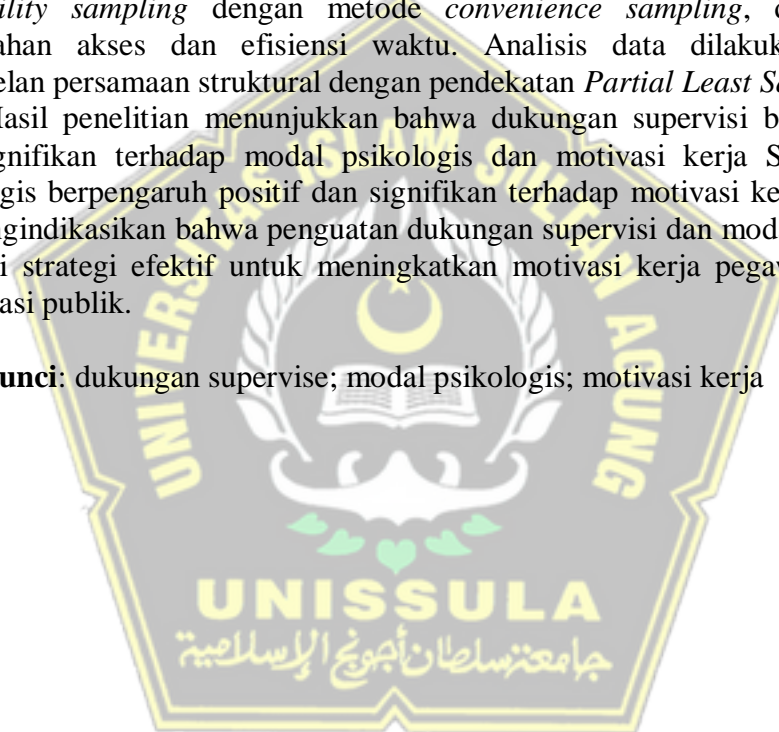
Herly Hermanto  
20402400207

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan supervisi terhadap modal psikologis dan motivasi kerja, serta pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan variabel dukungan supervisi, modal psikologis, dan motivasi kerja. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden, dengan pengembalian maksimal tujuh hari. Penilaian jawaban menggunakan skala semantik diferensial 1–5. Populasi penelitian berjumlah 260 SDM, dengan jumlah sampel maksimal yang ditetapkan sebanyak 150 responden menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*, dipilih atas dasar kemudahan akses dan efisiensi waktu. Analisis data dilakukan menggunakan pemodelan persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologis dan motivasi kerja SDM, serta modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan dukungan supervisi dan modal psikologis dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di lingkungan organisasi publik.

**Kata kunci:** dukungan supervise; modal psikologis; motivasi kerja

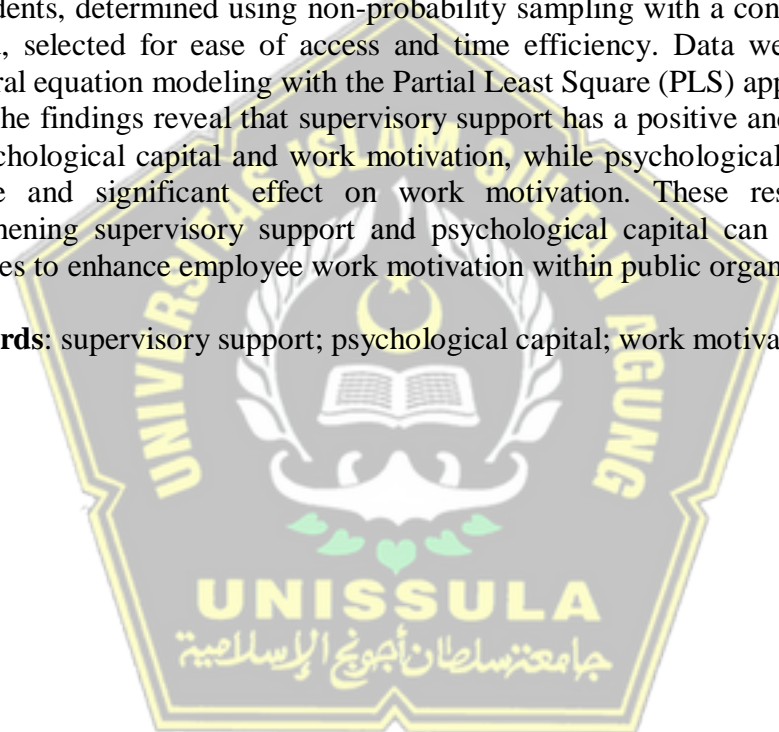


## ***ABSTRACT***

This study aims to examine and empirically analyze the effect of supervisory support on psychological capital and work motivation, as well as the effect of psychological capital on work motivation of human resources (HR) at the Customs Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas. This research employed an explanatory design with variables including supervisory support, psychological capital, and work motivation. Data were collected through the direct distribution of questionnaires to respondents, with a maximum return period of seven days. Responses were assessed using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The research population consisted of 260 HR, with a maximum sample size of 160 respondents, determined using non-probability sampling with a convenience sampling method, selected for ease of access and time efficiency. Data were analyzed using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.

The findings reveal that supervisory support has a positive and significant effect on psychological capital and work motivation, while psychological capital also has a positive and significant effect on work motivation. These results suggest that strengthening supervisory support and psychological capital can serve as effective strategies to enhance employee work motivation within public organizations.

**Keywords:** supervisory support; psychological capital; work motivation





## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji hanya bagi Allah, Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Peningkatan Motivasi Kerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas melalui Dukungan Supervisi dan Modal Psikologis”.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si dan Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.



6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta Sani Niwara dan anak tersayang Abrisam Umar Abdullah serta seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan kepada penulis sehingga dapat studi S2 ini.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Bapak Tri Utomo Hendro Wibowo, Kepala Seksi Kepatuhan Internal Bapak Maman Sulaeman serta seluruh pejabat dan pelaksana di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak 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.
11. 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.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 26 Agustus 2025

Penulis



HERLY HERMANTO  
20402400207

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGUJIAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK .....	1
ABSTRACT .....	1
KATA PENGANTAR .....	1
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	6
2.1. Motivasi Kerja.....	6
2.2. Modal psikologis .....	10
2.3. Dukungan Supervisi .....	12
2.4. Hubungan Antar Variabel.....	14
2.5. Model Empirik Penelitian.....	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	17
3.1. Jenis Penelitian.....	17
3.2. Sumber data Penelitian .....	17
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	17
3.4. Populasi dan Sampel.....	19
3.5. Variabel dan Indikator .....	21
3.6. Teknik Analisis Data .....	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	26
4.1. Deskripsi Responden .....	26
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 PENUTUP .....		55
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	55
5.2.	Implikasi Teoritis .....	56
5.3.	Implikasi Praktis.....	57
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	59
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	60
Daftar Pustaka .....		62
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....		67
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		72
Lampiran 4. Full Model PLS.....		73
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		74
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		76
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		77



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dan organisasi (Ristianey, Harapan, and Destiniar 2020). Motivasi adalah terjemahan energi seseorang menjadi upaya yang berarti bahwa sejauh mana dorongan atau niat seorang karyawan melakukan tindakan perilaku (Islam and Ismail 2008; McClelland David, C., & Steele 1973). Menurut Porter (2009) yang penting bukan hanya kekuatan dari usaha yang dilakukan oleh karyawan tetapi juga kualitas dan arah dari usaha tersebut. Ini berarti bahwa motivasi tidak hanya harus diterjemahkan ke dalam upaya substansial dari karyawan tetapi harus produktif terhadap organisasi. Berbagai kekuatan internal dan eksternal mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk didalamnya adalah faktor lingkungan dan kebutuhan serta motif yang mendorong motivasi bekerja (Oudeyer and Kaplan 2013).

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, berkomitmen terhadap tugas, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nabela Selvi, Fitria Happy 2021). Salah satu faktor penyebab rendahnya motivasi ini adalah kurangnya dukungan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan mereka. Karyawan yang merasa tidak didukung oleh atasan cenderung mengalami penurunan motivasi dan kinerja (Novitasari et al. 2021).

Karyawan yang tidak termotivasi cenderung memiliki kinerja yang rendah, tidak berkomitmen terhadap pekerjaan, dan berpotensi meningkatkan angka *turnover*

(Imran, Allil, and Mahmoud 2017). Kondisi ini juga dapat memengaruhi citra perusahaan serta meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Robbins and Judge 2007). Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan motivasi kerja melalui strategi-strategi yang efektif sangat penting dilakukan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan peran dukungan supervisi (Novitasari et al. 2021).

Dukungan dari manajemen puncak atau atasan merupakan suatu faktor penting yang menentukan motivasi kerja sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Novitasari et al. 2021). Dukungan supervisi adalah dukungan dari atasan kepada karyawannya dalam suatu organisasi untuk memotivasi, menyemangati dan memberikan pendampingan pekerjaan (Robbins, S. P., & Judge 2013). Karyawan yang mendapat perhatian dan motivasi dari atasan akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak terlalu diperhatikan oleh atasannya (Beks and Doucet 2020).

Istilah supervisi baru muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir ini (Hasanah and Kristiawan 2019). Kegiatan serupa yang dahulu banyak dilakukan adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian. Dengan supervisi, akan memberikan inspirasi untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah lebih banyak, waktu lebih cepat, cara lebih mudah, dan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri (Hafni 2020).

Supervisi mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Supervisi bersangkut paut dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan. Dengan mengetahui kondisi aspek-aspek tersebut secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula

apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas organisasi yang bersangkutan (Hiebler-Ragger et al. 2021).

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

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

Modal psikologis yang diwujudkan dengan karakteristik sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/kritik; hal ini akan meningkatkan resiliensi seseorang dalam menerima kegiatan supervisi diantaranya



inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian (Paterson, Luthans, and Jeung 2014).

Dari penjabaran latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana dukungan supervisi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan modal psikologis sebagai pemediasi.

Penelitian ini dibatasi pada pengaruh dukungan supervisi dan modal psikologis terhadap motivasi kerja SDM di salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan, khususnya pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Penelitian ini tidak mencakup faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi motivasi kerja, seperti kompensasi atau kondisi kerja fisik. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang pentingnya peran dukungan atasan dan kekuatan psikologis individu dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran dukungan supervisi terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran dukungan supervisi dan modal psikologis dalam meningkatkan motivasi kerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh dukungan supervisi terhadap modal psikologis?
2. Bagaimana pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja?



4. Bagaimana peran mediasi modal psikologis dalam pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan supervisi terhadap modal psikologis.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh mediasi modal psikologis dalam pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan modal psikologis, dukungan supervisi dan motivasi kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan motivasi kerja SDM melalui peran modal psikologis dan dukungan supervisi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup modal psikologis, dukungan supervisi dan motivasi kerja. Masing-masing penjelasan dalam variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

#### **2.1. Motivasi Kerja**

Kemauan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut merupakan definisi dari motivasi kerja (Halik 2021). Motivasi kerja didefinisikan sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Sofia Sebayang and Tiur Rajagukguk 2020).

Motivasi SDM untuk meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada besaran kompensasi yang diterima sebagai imbalan akan kontribusinya terhadap organisasi (Suwanto 2021). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai

yang mempengaruhi individu tuntuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Nurfadilah and Farihah 2021). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Menurut Widodo, Imron, and Arifin (2019) motivasi didefinisikan yaitu suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai sekaligus.

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

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

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

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

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keselamatan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan akan penghargaan
5. Aktualisasi diri

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

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

Berdasarkan definisi motivasi kerja terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari (Fajrin and Susilo 2018) :

1. Daya Pendorong. Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan.
2. Kemauan. Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan).

3. Kerelaan. Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).
4. Membentuk Keahlian. Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.
5. Membentuk Keterampilan. Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu.
6. Tanggung Jawab. Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.
7. Kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.
8. Tujuan. Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli di atas tentang definisi motivasi maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga

dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam penelitian ini, indikator motivasi kerja yang digunakan meliputi dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, serta penghargaan terhadap tugas yang dilakukan (Siti Asdiqoh 2012).

## 2.2. Modal psikologis

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

Modal psikologis merupakan suatu perkembangan keadaan psikologis yang positif pada individu yang diwujudkan dalam karakteristik memiliki kepercayaan diri untuk memilih dan menyerahkan upaya yang diperlukan agar berhasil pada tugas-tugas yang menantang (efikasi diri); membuat atribusi positif tentang keberhasilan di masa kini dan mendatang (*optimism*); tekun dalam mencapai tujuan dan, bila diperlukan mengalihkan cara untuk mencapai tujuan



dalam rangka meraih keberhasilan (harapan), dan; ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu dapat bertahan dan bangkit kembali bahkan melampaui keadaan semula untuk mencapai keberhasilan (resiliensi) (Timo et al. 2016).

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

Sehingga dapat disimpulkan modal psikologis merupakan pengembangan kondisi psikologis positif yang menekankan pada aspek kepercayaan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan. Hal ini berkaitan dengan perasaan bahagia, kemampuan untuk mengendalikan, serta memengaruhi lingkungan sesuai dengan keinginan dan kapasitas yang dimiliki oleh individu atau karyawan tersebut. Indikator yang digunakan adalah kepercayaan diri untuk memilih dan menyerahkan upaya yang diperlukan agar berhasil pada tugas-tugas yang menantang (efikasi diri); membuat atribusi positif tentang keberhasilan di masa kini dan mendatang (optimisme); tekun dalam mencapai tujuan dan, bila diperlukan mengalihkan cara untuk mencapai tujuan dalam rangka meraih keberhasilan (harapan), dan; ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu



dapat bertahan dan bangkit kembali bahkan melampaui keadaan semula untuk mencapai keberhasilan (resiliensi) (Timo et al. 2016).

### **2.3. Dukungan Supervisi**

Dukungan supervisor adalah keyakinan karyawan bahwa atasan mereka selalu memberikan bantuan dalam pekerjaan (Mishra et al. 2019). Dukungan ini juga diartikan sebagai tindakan atasan yang membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Chan 2017). Menurut (Boakye et al. 2021) dukungan supervisor didefinisikan sebagai perilaku simpatik dari atasan, yang mendorong karyawan untuk menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga serta aktif membantu mereka dalam mengakomodasi tanggung jawab di kedua aspek tersebut. Dukungan ini mencerminkan sejauh mana pemimpin menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Jensen and Solheim 2020).

Supervisi merupakan istilah yang sering digunakan sebagai padanan kata pengawasan (Achour et al. 2017), dalam kegiatan supervisi pelaksanaan bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat mengoreksi bagian yang perlu diperbaiki (Beks and Doucet 2020).

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan teknik penyelesaian, untuk

melaksanakan supervisi ada dua teknik yang perlu diperhatikan: 1) Supervisi Langsung: supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung: supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi, Fennell, and Early 2019).

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

Dukungan sosial supervisor melibatkan empat aspek psikososial penting, yaitu, dukungan emosional (penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian dan mendengarkan), dukungan penilaian (penegasan, umpan balik, perbandingan sosial), dukungan informasi (saran, saran, arahan), informasi dan dukungan fisik (bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan) (Achour et al. 2017).

Dukungan supervisi disimpulkan sebagai perilaku atasan yang menunjukkan empati dan keinginan untuk membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga. 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, diwujudkan dalam penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian, dan mendengarkan.
2. Dukungan penilaian, diwujudkan dalam merupakan penegasan, umpan balik, perbandingan sosial.
3. Dukungan informasi, diwujudkan dalam pemberian nasihat, saran, arahan dan informasi.
4. Dukungan fisik, diwujudkan dalam bentuk bantuan barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan.

## **2.4. Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1. Pengaruh dukungan supervisi terhadap modal psikologis**

Dukungan supervisi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap kerja yang diinginkan, perilaku, dan kinerja (Khalid and Rathore 2017). Dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan *wellbeing* (Li et al. 2018). SDM yang mendapatkan dukungan supervisi yang baik akan memiliki tingkat modal psikologis yang tinggi (Lizar, Mangundjaya, and Rachmawan 2015).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Semakin baik dukungan supervisi akan semakin baik modal psikologis

### **2.4.2. Pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja**

Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap penyelesaian tugas (Chan 2017). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid and Rathore 2017). Kemudian, peneliti lain menyatakan bahwa ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al. 2019). Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa supervisi pimpinan berkontribusi positif terhadap motivasi kerja SDM (Rahmatullah and Saleh 2019).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

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

#### 2.4.3. Pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja

Dimensi-dimensi modal psikologis (PsyCap) terbukti membantu seorang individu untuk meningkatkan motivasi seseorang untuk mempelajari hal-hal baru serta memungkinkan mereka untuk bangkit setelah mengalami kegagalan (Datu et al. 2018). Modal psikologis adalah prediktor bersamaan dan prospektif dari motivasi otonom, motivasi terkontrol, keterlibatan akademik, dan prestasi akademik bahkan setelah mengendalikan autoregressor masing-masing dan kovariat relevan lainnya (Paterson et al. 2014). Modal psikologis yang lebih tinggi mengarah pada dorongan kerja yang lebih tinggi (Herdem 2019). Dengan

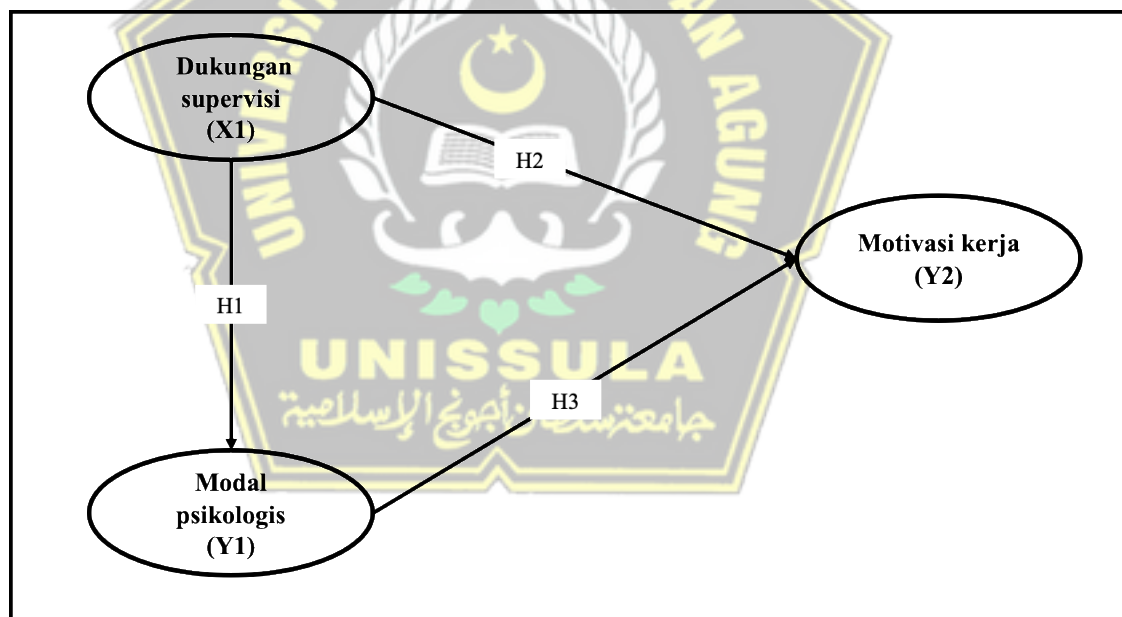
demikian tidak salah jika dikatakan bahwa modal psikologis menumbuhkan motivasi

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

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

## 2.5. Model Empirik Penelitian

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



**Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian**

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara *dukungan supervisi* terhadap *modal psikologis* (H1), pengaruh langsung *dukungan supervisi* terhadap *work motivation* (H2) dan pengaruh langsung *modal psikologis* terhadap *work motivation* (H3).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel kelelahan kerja sebagai variabel eksogen serta variabel modal psikologis, dukungan supervisi dan motivasi kerja SDM.

#### **3.2. Sumber data Penelitian**

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan *questionnaire* yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup modal psikologis, dukungan supervisi dan motivasi kerja SDM.

##### **b. Data Sekunder**

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

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah:



## 1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variabel penelitian yaitu variabel modal psikologis, dukungan supervisi dan motivasi kerja SDM.

## 2. Observasi.

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

## 3. Penyebaran *Questionnaire*.

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

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

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



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

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sejumlah 260 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variabel dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

#### **3.4.2. Sampel**

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

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Menurut (Hair, Howard, and Nitzl 2020) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut (Hair, Sarstedt, and Ringle 2019) adalah:  $(\text{Jumlah indikator} + \text{jumlah variabel laten}) \times (5 \text{ sampai } 10 \text{ kali})$ . Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah:  $\text{Sampel maksimal} = (12 + 3) \times 10 = 150$  responden. Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 150 responden.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini

didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### 3.5. Variabel dan Indikator

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

**Tabel 3.1**  
**IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR**

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Dukungan supervisi merupakan upaya pembinaan, pendampingan dan kontrol agar kondisi pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat diketahui kekurangannya sehingga mendapatkan hasil yang optimal.	➤ dukungan emosional ➤ dukungan penilaian ➤ dukungan informasi ➤ dukungan fisik (Achour et al. 2017)	Skala Semantik 1 s/d 5
2.	Modal psikologis pengembangan kondisi psikologis positif yang menekankan pada aspek kepercayaan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan.	• efikasi diri • optimis • harapan • resiliensi (Timo et al. 2016)	Skala Semantik 1 s/d 5
3.	Motivasi kerja Motivasi kerja adalah merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.	❖ dorongan untuk memenuhi kebutuhan, ❖ tanggung jawab terhadap tugas, ❖ minat terhadap tugas, ❖ penghargaan terhadap tugas yang dilakukan (Siti Asdiqoh 2012).	Skala Semantik 1 s/d 5

### 3.6. Teknik Analisis Data

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

#### 3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

$$y1 = a_1x_1 + e$$

$$y2 = a_1x_1 + a_2y_1 + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran

dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

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

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

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

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

- 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 unit varian 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 ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

*Inner* model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang 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  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan  $Q\text{-Square}$  dilakukan dengan rumus :

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

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

### 3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat *inner* model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  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  $t\text{-statistik}$  yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Responden**

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 150 SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. 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 150 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 kerja yang dipaparkan berikut ini:

##### **4.1.1. Jenis Kelamin**

Berdasarkan data kuesioner 160 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	120	80%
Wanita	30	20%
Total	150	100%

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pria sebanyak 120 orang (80%), sedangkan wanita berjumlah 30 orang (20%). Persentase ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai di KPPBC TMP Tanjung Emas tersebut didominasi oleh pria, mencerminkan bahwa sektor pekerjaan memiliki proporsi tenaga kerja laki-laki yang jauh lebih tinggi dibandingkan perempuan. Dominasi pegawai pria ini dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi dinamika kerja, termasuk dalam aspek komunikasi, pengambilan keputusan, maupun implementasi media pembelajaran atau strategi pengembangan SDM di lingkungan kantor tersebut.

#### 4.1.2. Usia

Berdasarkan data kuesioner 150 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	28	19%
31 - 40 tahun	72	48%
41 - 50 tahun	42	28%
51 - 60 tahun	8	5%
Total	150	100%

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun, yaitu sebanyak 72 orang (48%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar SDM berada pada fase produktif dan matang secara profesional. Kemudian, responden dengan usia 41–50 tahun

berjumlah 42 orang (28%), diikuti oleh pegawai berusia 21–30 tahun sebanyak 28 orang (19%), yang mencerminkan kehadiran generasi muda dengan potensi pengembangan karier yang besar. Sementara itu, kelompok usia 51–60 tahun hanya berjumlah 8 orang (5%), menunjukkan proporsi pegawai senior yang relatif sedikit. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur usia SDM didominasi oleh pegawai usia produktif (31–50 tahun), sehingga potensi untuk peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi sangat besar jika didukung oleh pelatihan dan inovasi berkelanjutan.

#### 4.1.3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data kuesioner 150 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
D3	130	81.3
S1	30	18.8
Total	<b>160</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat D3 yaitu sebanyak 130 pegawai (81,3%). Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 30 pegawai (18,8%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berlatar belakang pendidikan D3 lulusan PKN STAN.

#### 4.1.4. Lama Bekerja

Berdasarkan data kuesioner 150 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
<= 5 tahun	24	16,00%
6 - 10 tahun	72	48,00%
11 - 15 tahun	42	28,00%
16 - 20 tahun	8	5,33%
> 20 tahun	4	3%
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan data karakteristik responden menurut lama bekerja, mayoritas pegawai berada pada masa kerja antara 6 hingga 10 tahun dengan jumlah 72 orang atau sekitar 48 persen dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada fase menengah dalam karier mereka, dengan pengalaman kerja yang cukup matang namun masih memiliki ruang besar untuk pengembangan kompetensi. Selanjutnya, sebanyak 42 pegawai atau 28 persen memiliki masa kerja antara 11 hingga 15 tahun, yang mengindikasikan adanya kelompok pegawai berpengalaman yang dapat menjadi aset penting dalam mendukung kinerja organisasi. Pegawai dengan masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun berjumlah 24 orang atau 16 persen, mencerminkan kehadiran pegawai baru yang membutuhkan bimbingan dan pelatihan lebih lanjut untuk beradaptasi dan berkembang.

Sementara itu, terdapat 8 pegawai atau sekitar 5,33 persen yang memiliki masa kerja 16 hingga 20 tahun, serta 4 pegawai atau 3 persen dengan masa kerja lebih dari 20 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian

didominasi oleh pegawai dengan pengalaman menengah, disusul oleh pegawai berpengalaman dan sejumlah kecil pegawai senior, yang secara keseluruhan memberikan keseimbangan antara tenaga kerja berpengalaman dan potensi regenerasi di lingkungan kerja.

#### **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 tersebut 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
<b>1</b>	<b>Dukungan Supervisi</b>	<b>3.91</b>	
a.	Dukungan emosional	3.93	0.73
b.	Dukungan penilaian	3.95	0.80
c.	Dukungan informasi	3.87	0.76
d.	Dukungan fisik	3.90	0.78
<b>2</b>	<b>Modal Psikologis</b>	<b>3.90</b>	
a.	Efikasi diri	3.86	0.90
b.	Optimis	3.96	0.80
c.	Harapan	3.94	0.82
d.	Resiliensi	3.83	0.87
<b>3</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>3.95</b>	
a.	Dorongan untuk memenuhi kebutuhan	3.92	0.78
b.	Tanggung jawab terhadap tugas	4.01	0.69
c.	Minat terhadap tugas,	3.99	0.68
d.	Penghargaan terhadap tugas yang dilakukan	3.86	0.76

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Dukungan Supervisi secara keseluruhan sebesar 3,91 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa atasan menunjukkan Dukungan Supervisi dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Dukungan Supervisi didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Dukungan penilaian (3,95) dan terendah pada indikator Dukungan informasi (3,87).

Pada variabel Modal Psikologis secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Modal Psikologis yang baik. Hasil deskripsi data pada



variabel Modal Psikologis didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Optimis (3,96) dan terendah pada indikator Resiliensi (3,83).

Pada variabel Motivasi Kerja secara keseluruhan diperoleh nilai *mean* sebesar 3,95 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00 ). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi Kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Tanggung jawab terhadap tugas (4,01) dan terendah pada indikator Penghargaan terhadap tugas yang dilakukan (3,86).

#### **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 Dukungan Supervisi (X1)

Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Dukungan Supervisi.

Tabel 4.9  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Dukungan Supervisi (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X11	Dukungan emosional	0.777
X12	Dukungan penilaian	0.904
X13	Dukungan informasi	0.850
X14	Dukungan fisik	0.831

Pengukuran variabel Dukungan Supervisi pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Dukungan Supervisi menunjukkan evaluasi model

pengukuran outer model. Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Dukungan Supervisi (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,777 – 0,904. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Dukungan Supervisi (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 Modal Psikologis

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

Tabel 4.10  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Modal Psikologis (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings
Y11	Efikasi diri	0.922
Y12	Optimis	0.914
Y13	Harapan	0.907
Y14	Resiliensi	0.919

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Modal Psikologis (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,97 – 0,922. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Modal Psikologis (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Efikasi diri, Optimis, Harapan, dan Resiliensi.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Motivasi Kerja.

Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Motivasi Kerja.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi Kerja (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Dorongan untuk memenuhi kebutuhan	0.837
Y22	Tanggung jawab terhadap tugas	0.836
Y23	Minat terhadap tugas	0.787
Y24	Penghargaan terhadap tugas yang dilakukan	0.825

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Motivasi Kerja (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,787 – 0,837. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dorongan untuk memenuhi kebutuhan, Tanggung jawab terhadap tugas, Minat terhadap tugas, dan Penghargaan terhadap tugas yang dilakukan.

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*

	Dukungan supervisi	Modal psikologis	Motivasi kerja
Dukungan supervisi	<b>0.842</b>		
Modal psikologis	0.557	<b>0.916</b>	
Motivasi kerja	0.544	0.576	<b>0.812</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

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

Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

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

Tabel 4.13  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
Modal psikologis <-> Dukungan supervisi	0.609
Motivasi kerja <-> Dukungan supervisi	0.625
Motivasi kerja <-> Modal psikologis	0.650

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*)

	Dukungan supervisi	Modal psikologis	Motivasi kerja
X1_1	<b>0.777</b>	0.419	0.319
X1_2	<b>0.904</b>	0.511	0.541
X1_3	<b>0.850</b>	0.453	0.415
X1_4	<b>0.831</b>	0.482	0.519
Y1_1	0.593	<b>0.922</b>	0.581
Y1_2	0.459	<b>0.914</b>	0.500
Y1_3	0.427	<b>0.907</b>	0.485
Y1_4	0.535	<b>0.919</b>	0.530
Y2_1	0.498	0.481	<b>0.833</b>
Y2_2	0.414	0.481	<b>0.820</b>
Y2_3	0.343	0.461	<b>0.771</b>
Y2_4	0.498	0.449	<b>0.823</b>

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 memberikan 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>
Dukungan supervisi	0.863	0.907	0.709
Modal psikologis	0.936	0.954	0.838
Motivasi kerja	0.828	0.886	0.659

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
Dukungan supervisi -> Modal psikologis	1.000
Dukungan supervisi -> Motivasi kerja	1.449
Modal psikologis -> Motivasi kerja	1.449

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<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif).

##### 4.4.1. R-square (R<sup>2</sup>)

R<sup>2</sup> 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<sup>2</sup>) untuk kedua variabel endogen.

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

	R-square
Modal psikologis	0.310
Motivasi kerja	0.404

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 Motivasi Kerja sebesar 0,404. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Dukungan Supervisi dan *Modal Psikologis* sebesar 40,4%, sedangkan

sisanya 59,6% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Modal Psikologis* bernilai 0,310. Artinya *Modal Psikologis* dapat dipengaruhi oleh Dukungan Supervisi sebesar 31,0% dan sisanya 69,0% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. Q-Square (Q<sup>2</sup>)

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

Besaran Q<sup>2</sup> memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika Q<sup>2</sup> < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q<sup>2</sup> 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 <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Modal psikologis	640.000	478.709	0.252
Motivasi kerja	640.000	472.934	0.261

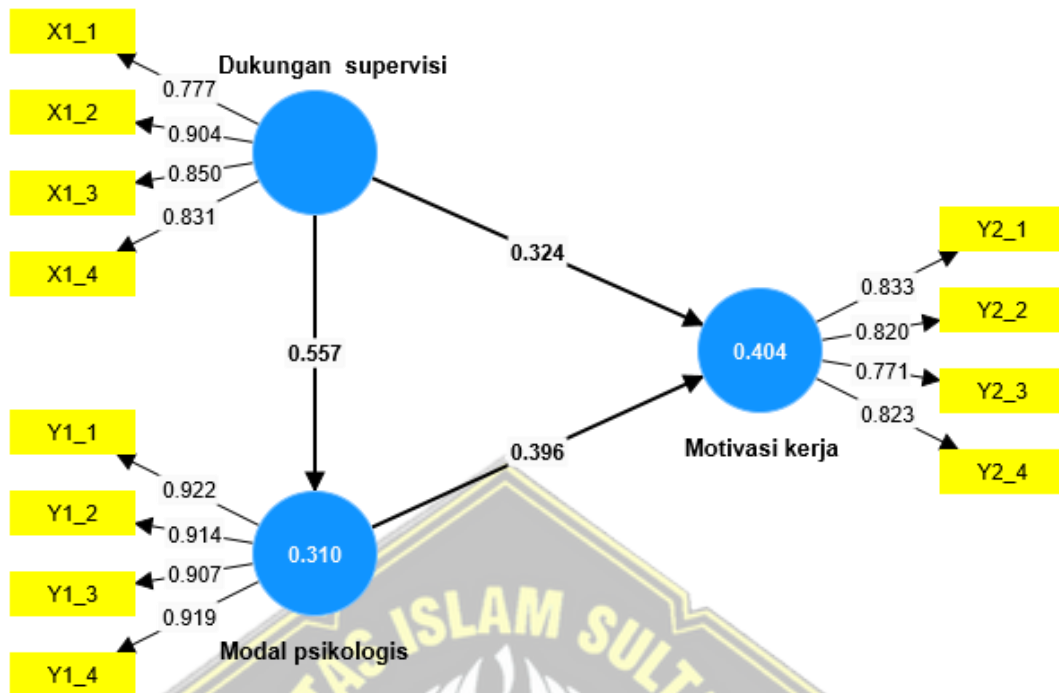
Perhitungan Q-square (Q<sup>2</sup>) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,261 untuk variabel Motivasi Kerja dan pada variabel Modal Psikologis didapatkan nilai Q square sebesar 0,252. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q2 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 Dukungan Supervisi terhadap Motivasi Kerja melalui mediasi *Modal Psikologis* 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. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18  
*Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Dukungan supervisi -> Modal psikologis	0.557	0.556	0.058	9.680	0.000
Dukungan supervisi -> Motivasi kerja	0.324	0.325	0.096	3.357	0.001
Modal psikologis -> Motivasi kerja	0.396	0.395	0.096	4.136	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 : Semakin baik dukungan supervisi akan semakin baik Modal Psikologis*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Dukungan Supervisi terhadap Modal Psikologis yakni 0,557. Hasil itu memberi bukti bahwa Dukungan Supervisi memberi pengaruh positif terhadap Modal Psikologis. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (9.680) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologis. Hasil ini berarti semakin baik dukungan supervisi, maka modal psikologis akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik dukungan supervisi akan semakin baik Modal Psikologis*” dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2 : Bila Dukungan Supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan Motivasi Kerja*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja yakni 0.324. Hasil itu memberi bukti bahwa dukungan supervisi memberi pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3,357) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik dukungan supervisi, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Bila Dukungan Supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan Motivasi Kerja*” dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3 : Bila Modal Psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka Motivasi Kerja semakin tinggi*

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja yakni 0,396. Hasil itu memberi bukti bahwa modal psikologis memberi pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh

besaran t-hitung (4,136) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik modal psikologis, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Bila Modal Psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka Motivasi Kerja semakin tinggi*” dapat **diterima**.

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

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
<b>H1</b>	Semakin baik dukungan supervisi akan semakin baik Modal Psikologis	9.680	0.000	Diterima
<b>H2</b>	Bila Dukungan Supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan Motivasi Kerja	3.357	0.001	Diterima
<b>H3</b>	Bila Modal Psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka Motivasi Kerja semakin tinggi	4.136	0.000	Diterima

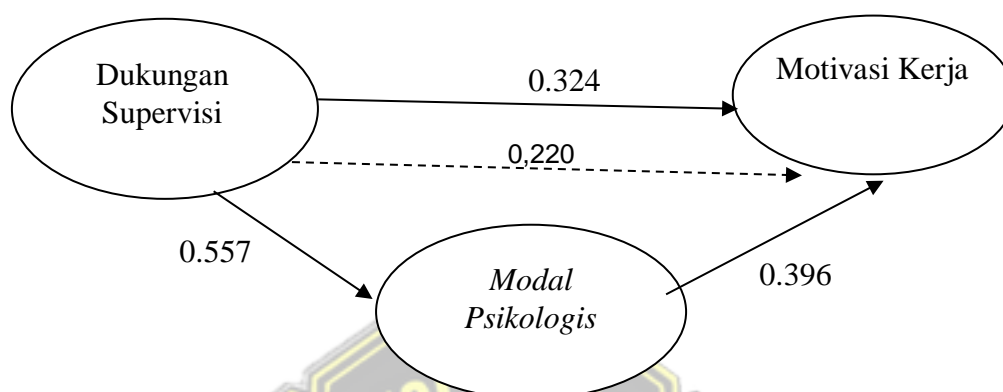
Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  dan  $p \text{ value} < 0,05$

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

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Dukungan Supervisi terhadap Motivasi Kerja melalui mediasi Modal Psikologis

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Dukungan Supervisi) terhadap variabel endogen (Motivasi Kerja) melalui variabel

intervening, yaitu variabel Modal Psikologis. Pengaruh tidak langsung Dukungan Supervisi terhadap Motivasi Kerja melalui mediasi *Modal Psikologis* digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Dukungan Supervisi terhadap Motivasi Kerja melalui Modal Psikologis**

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
Dukungan supervisi -> Modal psikologis -> Motivasi kerja	0.220	0.222	0.064	3.449	0.001

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

Pengaruh mediasi *Modal Psikologis* dalam kaitan variabel Dukungan Supervisi terhadap Motivasi Kerja diketahui sebesar 0,220. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3.449 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,001 <$

0,05. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa modal psikologis memediasi pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja.

Dukungan supervisi merujuk pada sejauh mana atasan memberikan bantuan, bimbingan, pengakuan, serta perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dalam konteks pekerjaan. Ketika atasan menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap bawahan, maka pegawai lebih percaya diri, Merasa dihargai dan didengar, sehingga tetap optimis dan punya harapan. Dengan kata lain, dukungan supervisi menjadi sumber daya sosial yang memperkuat kondisi psikologis positif pada pegawai. Pegawai yang memiliki modal psikologis yang tinggi cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini terlihat dari perilaku pegawai yang lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tidak mudah menyerah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa modal psikologis memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin kuat pula modal psikologis pegawai yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan motivasi kerja secara signifikan.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Dukungan Supervisi terhadap Modal Psikologis**

Penelitian ini membuktikan dukungan supervisi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap modal psikologis. Artinya, semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh atasan atau supervisor kepada pegawai, maka semakin baik pula modal psikologis (seperti rasa percaya



diri, optimisme, harapan, dan ketahanan mental) yang dimiliki SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan kata lain, dukungan supervisor berperan penting dalam membangun kondisi mental positif yang mendorong kinerja dan motivasi pegawai. Hasil ini didukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan *wellbeing* (Li et al. 2018).

Pengukuran variabel Dukungan Supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Empat indikator tersebut mampu meningkatkan modal psikologis yang dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Efikasi diri, Optimis, Harapan, dan Resiliens.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel Dukungan Supervisi, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah dukungan penilaian, sementara pada variabel Modal Psikologis, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah efikasi diri. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal supervisor memberikan umpan balik dan penilaian yang konstruktif, semakin tinggi pula tingkat keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas. Artinya, penilaian yang jelas, objektif, dan membangun dari atasan berperan penting dalam menumbuhkan rasa percaya diri pegawai untuk menghadapi tantangan pekerjaan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel Dukungan Supervisi adalah dukungan emosional, sedangkan pada variabel Modal Psikologis adalah harapan. Hal ini mengisyaratkan bahwa indikator peningkatan dukungan emosional dapat memperkuat harapan pegawai akan masa depan yang positif dan peluang keberhasilan. Artinya, aspek emosional dalam interaksi supervisor dengan bawahan tetap memiliki kontribusi penting dalam menjaga optimisme dan pandangan positif karyawan terhadap pencapaian tujuan kerja.

#### **4.6.2. Pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja**

Penelitian ini membuktikan dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan supervisi yang diberikan atasan, misalnya melalui arahan, bimbingan, umpan balik, dan bantuan dalam menyelesaikan masalah kerja maka motivasi kerja sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas akan meningkat secara nyata. Hasil ini didukung hasil yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al. 2019).

Pengukuran variabel Dukungan Supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Empat aspek dukungan supervise tersebut terbukti mampu meningkatkan Motivasi Kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat

indikator yaitu indikator Dorongan untuk memenuhi kebutuhan, Tanggung jawab terhadap tugas, Minat terhadap tugas, dan Penghargaan terhadap tugas yang dilakukan.

Variabel Dukungan Supervisi dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator Dukungan penilaian. sedangkan Variabel Motivasi Kerja dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan penilaian maka akan semakin baik efikasi diri. Artinya, penilaian yang diberikan oleh atasan dapat meningkatkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya (efikasi diri). Ketika pegawai merasa dihargai dan memperoleh penilaian yang jelas, mereka akan lebih percaya diri dalam menjalankan tugas, berani mengambil inisiatif, serta berupaya maksimal untuk mencapai target.

Variabel Dukungan Supervisi dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Dukungan emosional. Sedangkan Variabel Motivasi Kerja dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Minat terhadap tugas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Dukungan emosional maka akan semakin baik Harapan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan emosional dari atasan berkontribusi positif terhadap meningkatnya harapan dalam diri karyawan. Dengan kata lain, ketika pegawai merasa diperhatikan secara emosional oleh supervisornya, mereka akan lebih optimis dan yakin dapat mencapai tujuan kerja, yang

pada akhirnya dapat memicu peningkatan minat, semangat, dan keterlibatan mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

#### **4.6.3. Pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja**

Penelitian ini membuktikan modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki SDM maka semakin tinggi pula motivasi kerja mereka di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, dan hubungan ini terbukti kuat serta bukan terjadi secara kebetulan. Hasil ini didukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa modal psikologis yang lebih tinggi mengarah pada dorongan kerja yang lebih tinggi (Herdem 2019).

Pengukuran Variabel Modal Psikologis dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Efikasi diri, Optimis, Harapan, dan Resiliensi sedangkan Pengukuran variabel Motivasi Kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dorongan untuk memenuhi kebutuhan, Tanggung jawab terhadap tugas, Minat terhadap tugas, dan Penghargaan terhadap tugas yang dilakukan.

Variabel Modal Psikologis dengan nilai outer loading terendah adalah indikator Harapan sedangkan Variabel Motivasi Kerja dengan nilai outer loading terendah adalah indikator Minat terhadap tugas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan penilaian maka akan semakin baik efikasi diri. Artinya, individu yang mendapatkan dukungan, pengakuan, dan penilaian yang positif dari lingkungan kerjanya cenderung

memiliki keyakinan lebih besar terhadap kemampuan dirinya (efikasi diri) untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target. Kepercayaan diri ini akan mendorong munculnya motivasi kerja yang kuat. Dengan kata lain, ketika pegawai merasa dihargai dan didukung, mereka tidak hanya yakin mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, tetapi juga memiliki dorongan internal yang tinggi untuk bekerja secara optimal demi memenuhi kebutuhan pribadinya serta tujuan organisasi.

Variabel Modal Psikologis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah aspek Harapan, sedangkan pada variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah Minat terhadap Tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan penilaian dapat memperkuat efikasi diri individu. Dengan kata lain, ketika pegawai merasa mendapat penilaian yang adil, jelas, dan membangun, kepercayaan diri mereka untuk menyelesaikan tugas akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada penguatan harapan akan keberhasilan di masa depan serta meningkatkan ketertarikan dan komitmen terhadap pekerjaan yang diemban.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Dukungan Supervisi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Psikologis SDM.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik yang efektif dari organisasi berkontribusi langsung pada peningkatan efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

2. Dukungan Supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja SDM.

Semakin optimal dukungan emosional, penilaian, informasi, dan fisik yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pegawai, yang tercermin dalam dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, serta penghargaan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.



3. Modal Psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja SDM.

Penguatan empat aspek modal psikologis yakni efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi, akan mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai, khususnya dalam hal dorongan memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, dan penghargaan terhadap pekerjaan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa dukungan supervisi merupakan salah satu determinan penting dalam pembentukan modal psikologis dan motivasi kerja pegawai. Secara teoritis, temuan ini mengonfirmasi model hubungan positif antara dukungan yang diberikan atasan dengan peningkatan kondisi psikologis positif dan dorongan kerja individu. Dukungan penilaian terbukti sebagai faktor paling dominan dalam meningkatkan efikasi diri, yang merupakan komponen inti modal psikologis. Hal ini sejalan dengan teori *Social Cognitive* Bandura yang menekankan bahwa umpan balik konstruktif dan pengakuan dari figur otoritas dapat memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tugas dan tantangan.

Selain itu, temuan bahwa dukungan emosional memiliki nilai kontribusi terendah terhadap modal psikologis dan motivasi kerja mengindikasikan bahwa meskipun aspek ini tidak sekuat dukungan penilaian, perannya tetap signifikan dalam memperkuat harapan dan optimisme pegawai. Secara teoretis, ini mendukung pandangan *Positive Organizational Behavior* yang menekankan keseimbangan antara

dukungan kognitif (penilaian, informasi) dan dukungan afektif (emosional) untuk membentuk kesejahteraan psikologis karyawan.

Pengaruh positif modal psikologis terhadap motivasi kerja juga menguatkan teori *Psychological Capital* (PsyCap) yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi yang tinggi akan memiliki dorongan internal lebih kuat untuk berprestasi. Indikator harapan yang memiliki kontribusi terendah menunjukkan bahwa peningkatan aspek ini memerlukan strategi khusus, terutama melalui pemberian penilaian yang jelas, objektif, dan membangun dari atasan, sehingga dapat memicu keyakinan dan keterlibatan pegawai terhadap tugas yang diberikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa dukungan supervisi bukan hanya mempengaruhi kondisi psikologis positif pegawai, tetapi juga secara langsung dan tidak langsung meningkatkan motivasi kerja mereka. Dari perspektif teoritis, hasil ini memperluas pemahaman tentang peran kepemimpinan tingkat operasional (supervisor) dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang suportif dengan kinerja melalui penguatan modal psikologis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Berdasarkan hasil pengukuran indikator tertinggi dan terendah dari masing-masing variabel maka dapat disusun implikasi manajerial sebagaimana berikut :

1. Pada variabel variabel Dukungan Supervisi, indikator Dukungan Penilaian memiliki nilai *outer loading* tertinggi, sehingga organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu mempertahankan dan mengoptimalkan kualitas penilaian yang diberikan supervisor. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik yang jelas, objektif, konstruktif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Supervisor juga perlu memastikan penilaian dilakukan secara konsisten dan transparan agar tetap menjadi sumber penguatan keyakinan diri pegawai. Sementara itu, indikator Dukungan Emosional menunjukkan nilai *outer loading* terendah sehingga memerlukan peningkatan secara terencana. Strategi peningkatan dapat meliputi pelatihan supervisor dalam *emotional intelligence*, membangun komunikasi interpersonal yang lebih hangat, menunjukkan empati, serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis pegawai. Pendekatan ini diharapkan dapat menumbuhkan rasa dihargai dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.
2. Pada variabel Modal Psikologis, indikator Efikasi Diri memperoleh nilai *outer loading* tertinggi. Oleh karena itu, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu mempertahankan dan memperkuat keyakinan diri pegawai melalui program pengembangan kompetensi, kesempatan mencoba tantangan baru, serta pengakuan atas pencapaian kerja. Sebaliknya, indikator Harapan memiliki nilai *outer loading* terendah sehingga memerlukan upaya peningkatan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyusunan target kerja yang realistis, memberikan gambaran prospek

karier yang jelas, serta menyediakan dukungan dan sumber daya yang memadai untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, pegawai akan memiliki pandangan positif terhadap masa depan dan merasa terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik.

#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

Meskipun penelitian ini telah memberikan temuan yang bermanfaat dalam memahami pengaruh dukungan supervisi, modal psikologis, dan motivasi kerja pada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Keterbatasan ini penting untuk diungkapkan agar hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara lebih proporsional dan menjadi dasar perbaikan pada penelitian selanjutnya.

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel Modal Psikologis hanya sebesar **0,310**, yang berarti variabel ini dapat dijelaskan oleh Dukungan Supervisi sebesar **31,0%**, sementara **69,0%** sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak variabel potensial, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, iklim kerja, atau faktor personal lainnya, yang dapat memengaruhi Modal Psikologis namun belum terakomodasi dalam studi ini.
2. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional*, sehingga pengukuran dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Konsekuensinya, penelitian ini belum dapat menangkap dinamika perubahan

variabel secara longitudinal serta tidak dapat sepenuhnya mengidentifikasi hubungan kausalitas yang bersifat jangka panjang.

3. Responden dalam penelitian ini terbatas pada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, dengan jumlah dan karakteristik tertentu. Keterbatasan ini dapat memunculkan potensi bias, baik karena latar belakang pekerjaan yang relatif homogen maupun perbedaan persepsi antarindividu yang dipengaruhi oleh pengalaman pribadi, lingkungan kerja, atau hubungan dengan supervisor. Akibatnya, generalisasi hasil penelitian ke konteks organisasi lain atau sektor berbeda perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

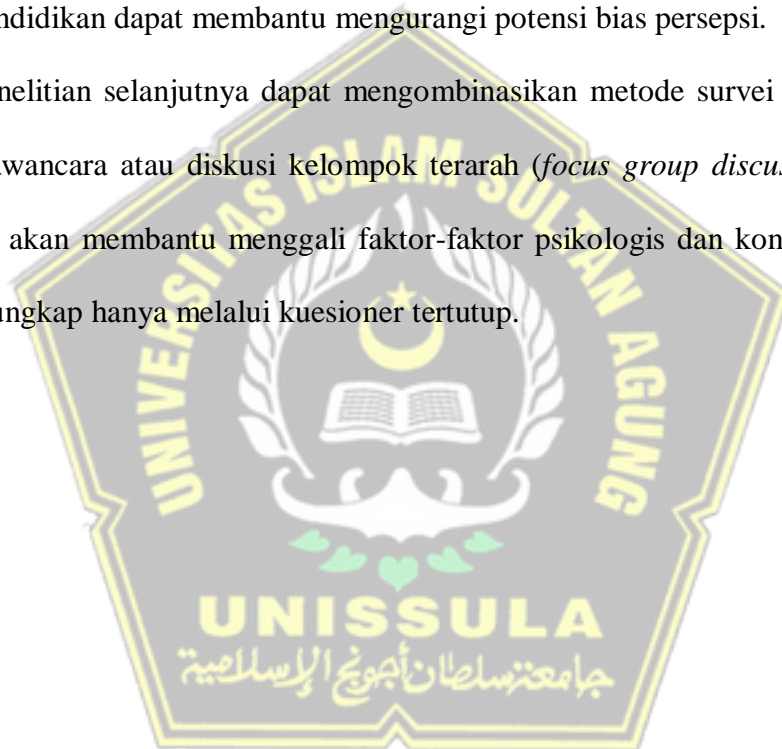
#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menyadari masih terdapat ruang untuk pengembangan kajian di masa depan. Oleh karena itu, saran penelitian mendatang diarahkan untuk memperluas lingkup variabel, memperbaiki metode, serta memperluas cakupan responden, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih tinggi.

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi modal psikologis, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, iklim kerja, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), maupun faktor personal seperti kepribadian dan kecerdasan emosional.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memantau perubahan dukungan supervisi, modal

psikologis, dan motivasi kerja dalam jangka waktu tertentu, sehingga dinamika hubungan dapat teridentifikasi lebih jelas.

3. Penelitian berikutnya disarankan melibatkan responden dari berbagai kantor Bea dan Cukai di wilayah berbeda atau bahkan dari instansi pemerintah lain, guna memperluas cakupan dan meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, pemilihan responden secara lebih beragam dari sisi jabatan, masa kerja, dan latar belakang pendidikan dapat membantu mengurangi potensi bias persepsi.
4. Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan metode survei kuantitatif dengan wawancara atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*). Pendekatan ini akan membantu menggali faktor-faktor psikologis dan kontekstual yang sulit diungkap hanya melalui kuesioner tertutup.





## Daftar Pustaka

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 2017. "Management and Supervisory Support as a Moderator of Work–Family Demands and Women's Well-Being: A Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia." *Humanomics* 33(3):335–56. doi: 10.1108/H-02-2017-0024.
- Akbar, Irfan Rizka, Desi Prasetyani, and Nariah Nariah. 2020. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(1):84–90. doi: 10.32493/jee.v3i1.7317.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Boakye, K. G. ., B. A. ., Apenteng, M. D. ., Kimsey Hanna, L. Kimsey, W. A. Mase, and S. T. Opoku. 2021. "The Impact of Interpersonal Support, Supervisory Support, and Employee Engagement on Employee Turnover Intentions: Differences between Financially Distressed and Highly Financially Distressed Hospitals. ." *Health Care Management Review* 46(2):135–44.
- Braden, Pamela A. 2000. "McClelland 's Theory of Needs." 1–2.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Chan, Simon C. H. 2017. "Benevolent Leadership, Perceived Supervisory Support, and Subordinates' Performance: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *Leadership and Organization Development Journal* 38(7):897–911. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0196.
- Datu, Jesus Alfonso D., Ronnel B. King, and Jana Patricia M. Valdez. 2018. "Psychological Capital Bolsters Motivation, Engagement, and Achievement: Cross-Sectional and Longitudinal Studies." *Journal of Positive Psychology* 13(3):260–70. doi: 10.1080/17439760.2016.1257056.
- Dounavi, Katerina, Brian Fennell, and Erin Early. 2019. "Supervision for Certification in the Field of Applied Behaviour Analysis: Characteristics and Relationship with Job Satisfaction, Burnout, Work Demands, and Support." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(12). doi: 10.3390/ijerph16122098.
- Fajrin, Istiqomah Qodriani, and Heru Susilo. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 61(4):117–24.
- Hafni, Ellya. 2020. "Pengaruh Supervisi Dan Kompetensi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Se-Kota Medan." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6(1):1–9. doi: 10.30596/edutech.v6i1.4388.
- Hair, Joe F. 2021. "Next-Generation Prediction Metrics for Composite-Based PLS-SEM." *Industrial Management and Data Systems* 121(1):5–11. doi: 10.1108/IMDS-08-2020-0505.

- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Hair, Joseph F., Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "Rethinking Some of the Rethinking of Partial Least Squares." *European Journal of Marketing* 53(4):566–84. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.
- Halik, Sri Asfirawati. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto." *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi* 14(1):46–57.
- Hasanah, Miftahul Laili, and Muhammad Kristiawan. 2019. "Supervisi Akademik Dan Bagaimana Kinerja Guru." *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3(2):97. doi: 10.29240/jsmp.v3i2.1159.
- Herdem, Dilek Özçelik. 2019. "The Effect of Psychological Capital on Motivation for Individual Instrument: A Study on University Students." *Universal Journal of Educational Research* 7(6):1402–13. doi: 10.13189/ujer.2019.070608.
- Hiebler-Ragger, Michaela, Liselotte Nausner, Anna Blaha, Karl Grimmer, Silvia Korlath, Margarete Mernyi, and Human F. Unterrainer. 2021. "The Supervisory Relationship from an Attachment Perspective: Connections to Burnout and Sense of Coherence in Health Professionals." *Clinical Psychology and Psychotherapy* 28(1):124–36. doi: 10.1002/cpp.2494.
- Imran, Rabia, Kamaal Allil, and Ali Bassam Mahmoud. 2017. "Teacher's Turnover Intentions: Examining the Impact of Motivation and Organizational Commitment." *International Journal of Educational Management* 31(6):828–42. doi: 10.1108/IJEM-05-2016-0131.
- Islam, Rafikul, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2008. "Employee Motivation: A Malaysian Perspective." *International Journal of Commerce and Management* 18(4):344–62. doi: 10.1108/10569210810921960.
- Jaquays, Branden. n.d. *MOTIVATION McClelland's Needs Theory Related Papers*.
- Jensen, Maria Therese, and Oddny Judith Solheim. 2020. "Exploring Associations between Supervisory Support, Teacher Burnout and Classroom Emotional Climate: The Moderating Role of Pupil Teacher Ratio." *Educational Psychology* 40(3):367–88. doi: 10.1080/01443410.2019.1673881.
- Kanat-maymon, Yaniv. 2017. "Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories." 66(3):468–86. doi: 10.1111/apps.12094.
- Khalid, Afaf, and Kashif Rathore. 2017. *The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings*. Vol. 4.
- Kim, Sooyeong, and Youngran Kweon. 2020. "Psychological Capital Mediates the Association between Job Stress and Burnout of among Korean Psychiatric Nurses." *Healthcare (Switzerland)* 8(3). doi: 10.3390/healthcare8030199.
- Li, Jie, Xue Han, Wangshuai Wang, Gong Sun, and Zhiming Cheng. 2018. "How Social Support Influences University Students' Academic Achievement and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Self-Esteem." *Learning and Individual Differences* 61:120–26. doi: 10.1016/j.lindif.2017.11.016.

- Lizar, Ayu Aprilianti, Wustari L. H. Mangundjaya, and Ahmad Rachmawan. 2015. "THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE." *The Journal of Developing Areas* 49(5):343–44.
- Luthans, Fred. 2002. "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior." *Journal of Organizational Behavior* 23(6):695–706. doi: 10.1002/job.165.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, and Gwendolyn M. Combs. 2006. "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention." *Journal of Organizational Behavior* 27(3):387–93. doi: 10.1002/job.373.
- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. 2004. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital." *Business Horizons* 47(1):45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McClelland, D. C. 2019. "The Achievement Motive in Economic Growth. In The Gap Between Rich And Poor." *Routledge*. 53–69.
- McClelland David, C., & Steele, R. S. 1973. "Human Motivation. A Book of Readings."
- Mishra, Pavitra, Jyotsna Bhatnagar, Rajen Gupta, and Shelley Macdermid Wadsworth. 2019. "How Work-Family Enrichment Influence Innovative Work Behavior: Role of Psychological Capital and Supervisory Support." *Journal of Management and Organization* 25(1):58–80. doi: 10.1017/jmo.2017.23.
- Nabela Selvi, Fitria Happy, Nurkhalis. 2021. "Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan* 2(1):12–16.
- Naidoo, Kiveshnie, Christo Bisschoff, Johanna Buit, Herbert Kanengoni, Jaqueline Naidoo, Christoff J. Botha, and Christo A. Bisschoff. 2013. "Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators Researching t He Principalship in t He African Cont Ext: A Crit Ical Lit Erat Ure Review Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators." *J Soc Sci* 34(2):1–27.
- Nauli, Putra Perdamean. 2021. "PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS PAMULANG Putra." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(2):195–204.
- Novitasari, Dewiana, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Farida Fahmalatif, Yuli Sudargini, Laily Hidayati, and Jansen Wiratama. 2021. "The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers." *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 01(01):41–52. doi: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.6>.
- Nurfadilah, Ita, and Umi Fariyah. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 3(1):105–28. doi: 10.35719/jieman.v3i1.70.
- Ogunnaike, Olaleke Oluseye, Ayodeji Aribisala, Banji Ayeni, and Abisola Osoko. 2019. "Maslow Theory of Motivation and Performance of Selected Technology Entrepreneurs in Nigeria." *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* 10(2):628–35.



- Oudeyer, Pierre-Yves, and Frederic Kaplan. 2013. "How Can We Define Intrinsic Motivation?" *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies* 1–10.
- Paterson, Ted A., Fred Luthans, and Wonho Jeung. 2014. "Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support." *Journal of Organizational Behavior* 35(3):434–46. doi: 10.1002/job.1907.
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan. 2019. "Hubungan Peran Kepala Ruangan Dan Supervisor Keperawatan Dengan Motivasi Perawat Dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan." *Jurnal Keperawatan Raflesia* 1(2):1656–6222.
- Porter, Michael E. 2009. "Moving to a New Global." 43–63.
- Rahmatullah, Muhammad, and Muhammad Saleh. 2019. *Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District*. Vol. 2.
- Ristianey, Fenti, Edi Harapan, and Destiniar Destiniar. 2020. "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6(1):1310–17. doi: 10.31851/jmksp.v6i1.3950.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Santy Wijaya. 2021. "Pengaruh Peran Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey Pada Guru-Guru Ekonomi Pada SMK Negeri Di Kuningan)." *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi* 18(2):149–58.
- Sekaran, Uma. 1983. "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research." *Journal of International Business Studies* 14(2):61–73. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490519.
- Siti Asdiqoh. 2012. "Motivasi Kinerja Guru. ." *Ijtihad Stain Salatiga* 1(1).
- Sofia Sebayang, and Tiur Rajagukguk. 2020. "PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN." *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX* 2(2):105–14.
- Suwanto. 2021. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia ( Kfc ) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan." *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM* 1(1):15–21.
- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1–17. doi: 10.1371/journal.pone.0152892.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision."

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

