

**PERAN SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :
FELICITA VIRDA KRISTYAWARDHANA
20402400638

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

**HALAMAN PERSETUJUAN
PENELITIAN TESIS**

**PERAN SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA KPPBC TIPE MADYA PABEAN A
SEMARANG**

Disusun Oleh:

**FELICITA VIRDA KRISTYAWARDHANA
20402400638**

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

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 01 Desember 2025

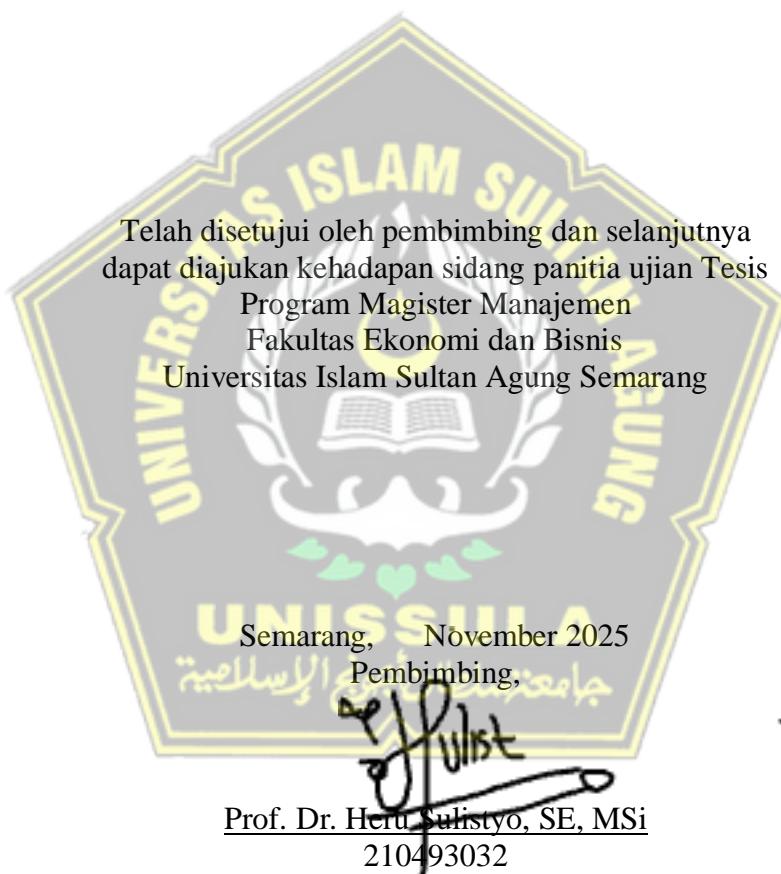
Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi
210493032

Lembar Pengesahan Thesis

**PERAN SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA KPPBC TIPE MADYA PABEAN A
SEMARANG**

Disusun Oleh :
FELICITA VIRDA KRISTYAWARDHANA
20402400638



Lembar Pengujian

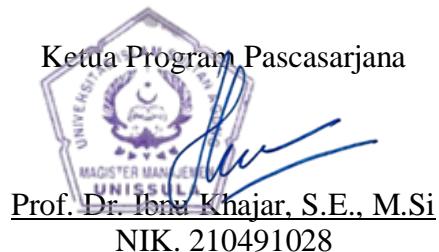
**PERAN SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG**

Disusun oleh:
FELICITA VIRDA KRISTYAWARDHANA
20402400638

Telah dipertahankan di depan penguji pada
November 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 01 Desember 2025.



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Felicita Virda Kristyawardhana
NIM : 20402400638
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Supervisory Support* dan *Psychological Empowerment* terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing
Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSI
210493032

Felicita Virda Kristyawardhana
20402400638

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Felicita Virda Kristyawardhana
NIM : 20402400638
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peran *Supervisory Support* dan *Psychological Empowerment* terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang ; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, November 2025
Yang menyatakan

Felicita Virda Kristyawardhana
20402400638

ABSTRAK

Berdasarkan fenomena dan research gap yang teridentifikasi, penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan mengenai bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) melalui dukungan supervisi (supervisory support) dengan psychological empowerment sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisory support terhadap psychological empowerment dan kinerja SDM serta menganalisis pengaruh psychological empowerment terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan explanatory research dengan variabel utama yaitu supervisory support, psychological empowerment, dan kinerja SDM. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 200 orang, dengan jumlah sampel 160 responden yang ditentukan menggunakan metode purposive sampling berdasarkan kriteria masa kerja minimal lima tahun dan rentang usia 20–25 tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala semantik diferensial 1–5, yang dinilai efektif karena memungkinkan responden mempertimbangkan jawaban secara lebih matang. Analisis data dilakukan menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment* dan kinerja SDM, sementara *psychological empowerment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Meskipun *psychological empowerment* terbukti menjadi mediator yang signifikan, pengaruh langsung *supervisory support* terhadap kinerja SDM (koefisien 0,330) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *psychological empowerment* (koefisien 0,264). Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan supervisi memiliki peran yang lebih kuat secara langsung dalam meningkatkan kinerja SDM, sementara pemberdayaan psikologis memperkuat efek tersebut dalam jangka panjang.

Kata Kunci : *supervisory support; supervisory support; kinerja SDM*

ABSTRACT

Based on the identified phenomena and research gaps, this study was conducted to address the issue of how to improve human resource (HR) performance through supervisory support, with psychological empowerment as a mediating variable. The study aims to analyze the influence of supervisory support on psychological empowerment and HR performance, as well as the influence of psychological empowerment on HR performance. This research employs an explanatory research approach with three main variables: supervisory support, psychological empowerment, and HR performance. The study population comprises all HR personnel at KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, totaling 200 employees, with a sample of 160 respondents selected using purposive sampling based on the criteria of having at least five years of work experience and being between 20 and 25 years of age. Data collection was conducted using a semantic differential scale questionnaire ranging from 1 to 5, which was considered effective as it allowed respondents sufficient time to reflect on their responses. Data analysis was performed using structural equation modeling with a Partial Least Squares (PLS) approach.

The findings indicate that supervisory support has a positive and significant effect on both psychological empowerment and HR performance, while psychological empowerment also has a positive and significant effect on HR performance. Although psychological empowerment is proven to be a significant mediator, the direct effect of supervisory support on HR performance (coefficient 0.330) is greater than the indirect effect through psychological empowerment (coefficient 0.264). These results suggest that supervisory support plays a stronger direct role in improving HR performance, while psychological empowerment enhances and sustains this effect over the long term.

Keywords: supervisory support; psychological empowerment; HR performance



KATA PENGANTAR

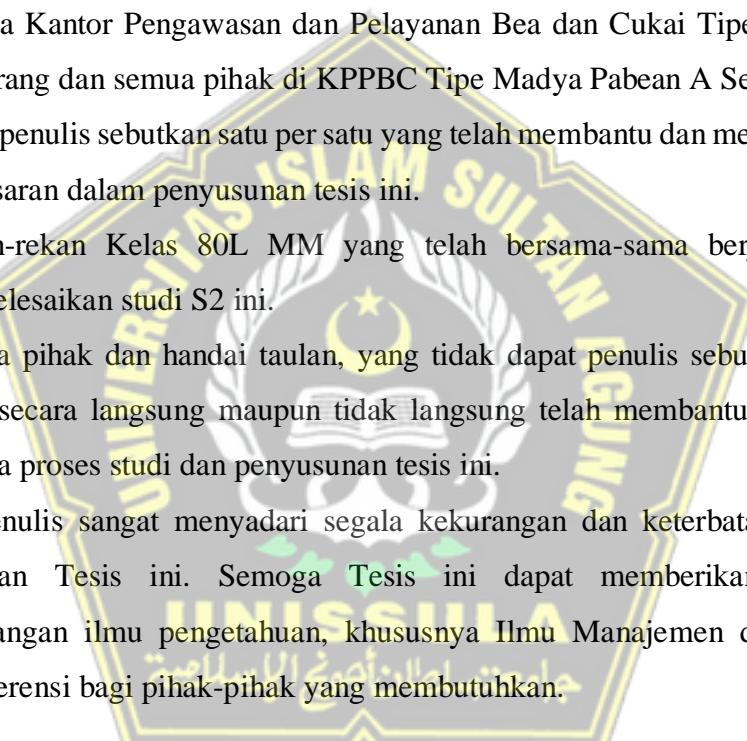
Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Tuhan Allah Semesta Alam Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugerah, dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peran *Supervisory Support* dan *Psychological Empowerment* terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang”.

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 Sulistyo, 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. Heru Sulistyo, 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. Ibnu Khajar, S.E., M.Si dan Dr. Marno Nugroho, S.E., M.M. selaku Dosen Pengaji 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 Natalia Desty Kartika Sari dan calon anak tersayang yang saat ini masih di dalam kandungan yang selalu memberikan doa dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
 8. Orang tua tercinta Bapak, Ibu, dan Papa, Mama yang senantiasa memberikan doa dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini.
 9. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dan semua pihak di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
 10. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
 11. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, November 2025

Penulis

Felicta Virda Kristyawardhana
20402400638

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan Thesis	iii
Lembar Pengujian	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1. Kinerja SDM	5
2.2. Psychological Empowerment	6
2.3. Supervisory Support	8
2.4. Hubungan Antar Variabel	10
2.5. Model Empirik Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN	15
3.1. Jenis Penelitian	15
3.2. Sumber data Penelitian	15
3.3. Metode Pengumpulan Data	15
3.4. Populasi dan Sampel	17
3.5. Variabel dan Indikator	19
3.6. Teknik Analisis Data	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	24
4.1. Deskripsi Responden	24
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	26

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	29
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	38
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	40
4.6.	Pembahasan	46
	BAB V PENUTUP.....	54
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	54
5.2.	Implikasi Teoritis	55
5.3.	Implikasi Praktis	56
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	57
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	58
	Daftar Pustaka.....	60
	Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	64
	Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	67
	Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	68
	Lampiran 4. Full Model PLS	69
	Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	70
	Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	72
	Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	73

BAB I

PENDAHULUAN

UNISSULA

جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية

1.1. Latar Belakang

Kinerja sumber daya manusia sangat penting untuk mempertahankan daya saing organisasi di dunia kerja yang terus berkembang dan berfokus pada produktivitas (Van Den Broeck et al. 2021). Berisi konsep kinerja, penelitian terdahulu mengenai kinerja dan faktor yang mempengaruhi berdasarkan studi yaitu *supervisory support* dan *psychological empowerment*.

Supervisory support atau dukungan dari atasan telah terbukti secara empiris berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana atasan yang

memberikan dukungan mampu meningkatkan rasa percaya diri, kemampuan, dan perasaan berharga dari para karyawan (Chan 2017). Dukungan ini dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, pengakuan atas kontribusi, hingga keterlibatan dalam penyelesaian masalah kerja yang dihadapi karyawan. Dengan adanya dukungan dari atasan, karyawan merasa didukung secara emosional dan instrumental, yang mendorong mereka untuk terlibat lebih dalam pekerjaan serta memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi (Boakye et al. 2021).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara keduanya (Chan 2017; Rauf, Muhammad, and Bibi 2021). Sebagian besar studi ini mengidentifikasi bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan atau supervisor dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam berbagai organisasi (Jensen and Solheim 2020). Penelitian yang dilakukan oleh (Boakye et al. 2021) mengungkapkan bahwa supervisor yang memberikan dukungan yang konsisten dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat meningkatkan umpan balik yang konstruktif, pengakuan atas pencapaian, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Msuya and Kumar 2022). Selain itu, (Sekhar and Patwardhan 2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *supervisory support* berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasan mereka, mereka lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka, yang akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja (Grobelna 2021).

Penelitian terdahulu terkait peran *supervisory support* terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian (Sekhar and Patwardhan 2023) menyatakan bahwa *supervisory support* memiliki pengaruh positif signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM. Hasil ini bertentangan dengan hasil yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Purnami 2020). Sehingga dalam penelitian ini *psychological empowerment* diajukan sebagai pemediasi.

Pemerdayaan psikologis, juga dikenal sebagai *Psychological empowerment*, dianggap sebagai komponen penting dalam meningkatkan keinginan untuk bekerja (Monje Amor et al. 2021). Pekerja merasa memiliki kontrol dan pengaruh yang lebih besar atas pekerjaan mereka melalui pemberdayaan psikologis, yang mencakup elemen seperti makna, kompetensi, otonomi, dan dampak. Pemberdayaan ini membuat mereka merasa lebih mampu dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Llorente-Alonso, García-Ael, and Topa 2024).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* maka masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui *supervisory support* dengan *psychological empowerment* sebagai pemediasi. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap *psychological empowerment*?
2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja SDM?
4. Apakah *psychological empowerment* memediasi pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap *psychological empowerment*.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap Kinerja SDM.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja SDM.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh mediasi *psychological empowerment* dalam pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

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

psychological empowerment, supervisory support dan Kinerja SDM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.

2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan Kinerja SDM melalui peran *psychological empowerment* dan *supervisory support*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

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

2.1. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia (SDM) menurut (Mangkunegara 2019) diartikan sebagai hasil kerja nyata yang dicapai seseorang, yang dikenal juga dengan istilah *job performance* atau *actual performance*. Juliastuti et al (2024) menambahkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah tindakan atau perilaku yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh seorang karyawan.

Menurut (Samsuni 2023) kinerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam jangka waktu tertentu. Ini mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam memenuhi target atau hasil kerja yang telah ditentukan. Sementara itu, (Sakban, Nurmala, and Bin Ridwan 2019) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas selama periode waktu tertentu, yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun

kemampuan bekerja sama, dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Madsen (2012) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah kriteria yang dapat dijadikan acuan dalam menilai kinerja individu seorang pegawai, antara lain:

1. Kualitas, yang merujuk pada tingkat mutu hasil kerja, termasuk kerapuhan, ketelitian, serta frekuensi kesalahan yang dilakukan dalam proses pekerjaan.
2. Kuantitas, yaitu berkaitan dengan volume atau jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sejauh mana hasil pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang telah direncanakan.
4. Kemampuan bekerja sama, yakni sejauh mana seorang pegawai mampu berkolaborasi dan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan-rekannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

2.2. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment dapat diartikan sebagai proses pemberdayaan mental yang terdiri dari empat dimensi utama: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Conger and Kanungo 1988). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Conger dan Kanungo pada tahun 1988, yang membedakan pemberdayaan berdasarkan literatur manajemen dan pengaruh sosial dari pemberdayaan yang dilihat dari perspektif psikologi.

Psychological empowerment adalah konsep yang memiliki berbagai dimensi yang menciptakan rasa kontrol pribadi dan kompetensi, yang dapat

mencakup pemahaman tentang lingkungan kerja yang tercermin dalam tindakan sosial (Monje Amor et al. 2021). *Psychological empowerment* dijelaskan sebagai konsep yang kompleks yang terdiri dari empat elemen utama: makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (Llorente-Alonso et al. 2024).

Makna merujuk pada sejauh mana keyakinan dan nilai-nilai seorang karyawan selaras dengan tuntutan dan lingkungan pekerjaan mereka. Dimensi kedua, kompetensi, berkaitan erat dengan efikasi diri atau rasa percaya diri, yang menunjukkan seberapa besar keyakinan seorang karyawan dalam kemampuannya untuk melaksanakan tugas secara efektif di tempat kerja. Penentuan diri adalah aspek ketiga, yang menekankan otonomi dan kontrol karyawan untuk mengambil inisiatif, menetapkan aturan, dan melanjutkan perilaku tertentu di tempat kerja. Dimensi terakhir, dampak, mencerminkan seberapa besar keyakinan seorang karyawan bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil operasional, administratif, strategis, dan organisasi di tempat kerja (Llorente-Alonso et al. 2024).

Empat dimensi penting yang membentuk *psychological empowerment* adalah (Siyal et al. 2023):

- a. Makna (*Meaning*) — perasaan puas ketika seseorang memahami tujuan pekerjaannya dan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaiannya, di mana individu akan menghargai dan menilai pekerjaan sesuai idealisme dan standar pribadinya.
- b. Kompetensi (*Competence*) — keyakinan seseorang pada kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas dengan keahlian yang dimiliki, menggambarkan kepercayaan karyawan terhadap penguasaan dan usaha untuk memenuhi ekspektasi pekerjaan.
- c. Penentuan Nasib Sendiri (*Self-determination*) — kondisi di mana seseorang merasa memiliki kontrol penuh atas pilihan-pilihan dalam menjalankan dan

mengatur pekerjaannya, termasuk kebebasan dalam memulai, menentukan metode, kecepatan, dan strategi kerja.

- d. Dampak (*Impact*) — sejauh mana seseorang dapat memengaruhi strategi, administrasi, atau hasil kerja operasional dalam perusahaan.

2.3. *Supervisory Support*

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

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver 2020).

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

Prinsip-prinsip supervisi antara lain: 1) Ilmiah (scientific), berdasarkan data obyektif. 2) Demokratis, bantuan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan. 3) Kerjasama, mengembangkan usaha bersama atau istilah dalam supervisi “*sharing of idea*,

sharing of experience", memberi support/mendorong, mentsimulasi karyawan sehingga mereka merasa tumbuh bersama. 4) Konstruktif dan kreatif, mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi seorang supervisor mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Robbins and Judge 2007).

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

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

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

2.4. Hubungan Antar Variabel

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

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

Dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al. 2018). Supervisor memberikan dukungan yang baik karena mereka membantu membuat lingkungan yang mendukung empat dimensi utama pemberdayaan psikologis: makna, kemampuan, penentuan diri, dan dampak. Supervisor membantu karyawan merasa lebih kompeten dan

memiliki rasa percaya diri dalam melakukan tugas mereka dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, arahan yang jelas, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Selain itu, karyawan merasa memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka berkat dukungan supervisor, yang menghasilkan lebih banyak kebebasan dan kemandirian. Karena mereka tahu bahwa pekerjaan mereka dihargai dan berdampak pada hasil organisasi, karyawan yang merasa didukung oleh majikannya juga lebih mungkin menikmati pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, pemberdayaan psikologis dapat dicapai melalui dukungan supervisi yang konsisten dan bermanfaat. Pada gilirannya, ini meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan *Psychological Empowerment*

2.4.2. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap kinerja SDM

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM (Grobelna 2021). Kemudian, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan kinerja SDM (Chan 2017; Rauf, Muhammad, and Bibi 2021). Beberapa peneliti lain juga mendukung hasil tersebut bahwa semakin baik dukungan pemimpin maka akan semakin baik kinerja SDM (Chaidir et al. 2023; Dwi Pebrio

and Mulyana 2024; Karlinda, Nadilla, and Sopali 2022; Qonita and Rojuaniah 2022; Tursanurohmad 2019; Umihastanti and Frianto 2022)

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

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

2.4.3. Pengaruh *Psychological empowerment* terhadap kinerja SDM

Psychological empowerment dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Siyal et al. 2023). Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka lebih cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Maan et al. 2020). Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai pribadi mereka akan memiliki performa yang lebih optimal (Oliveira et al. 2023).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : *Psychological Empowerment* sumber daya manusia dalam kondisi baik, maka kinerja SDM semakin tinggi

2.4.4. Peran mediasi *Psychological empowerment* dalam pengaruh *Supervisory Support* terhadap kinerja SDM

Peran mediasi *psychological empowerment* dalam hubungan antara *supervisory support* dan kinerja SDM menunjukkan bahwa dukungan atasannya tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan rasa berdaya secara

psikologis yang dirasakan oleh karyawan. *Supervisory support*, yang mencakup perhatian, bimbingan, serta bantuan dari atasan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan menghargai kontribusi individu (Chan 2017). Dalam lingkungan semacam ini, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, memiliki otonomi, merasa kompeten, serta merasakan makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan—semua aspek yang membentuk *psychological empowerment* (Thakre and Mathew 2020).

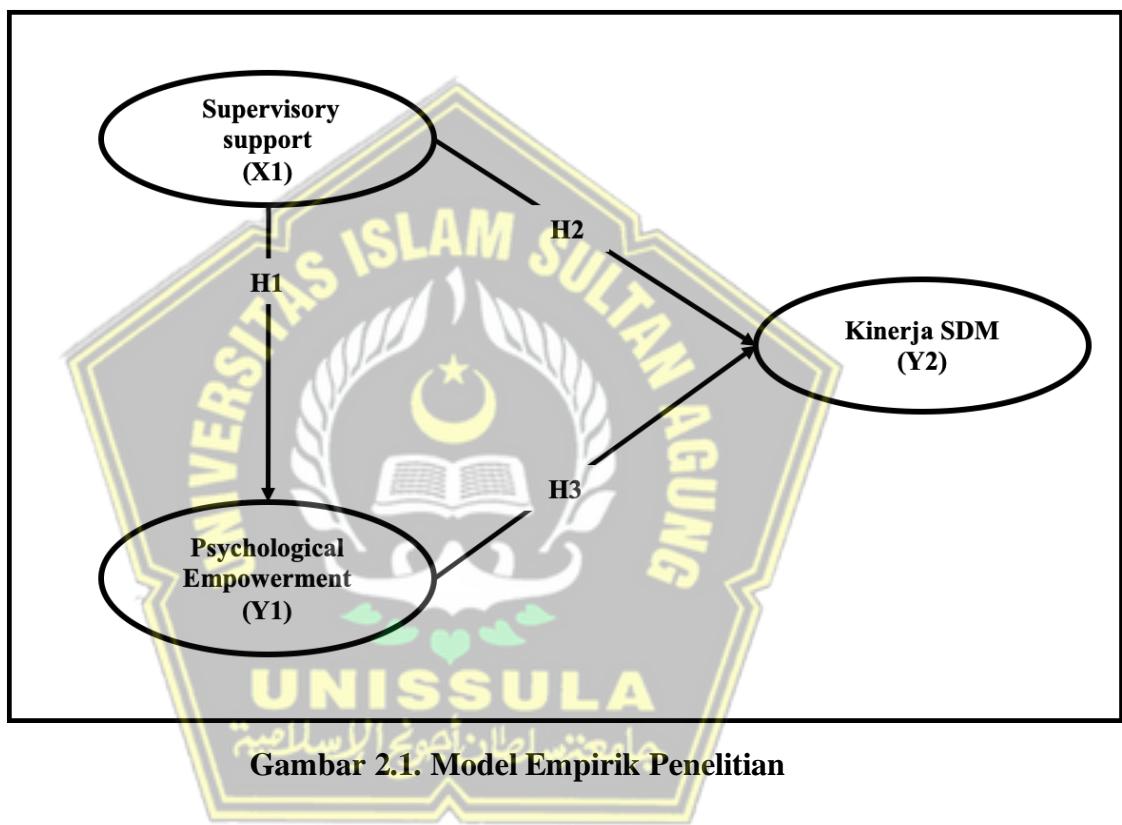
Ketika *psychological empowerment* meningkat, individu menjadi lebih termotivasi secara intrinsik, lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas, dan lebih proaktif dalam mencari solusi atau inovasi dalam pekerjaannya (Oliveira et al. 2023). Hal ini pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun efisiensi kerja. Dengan demikian, *psychological empowerment* bertindak sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh *supervisory support* terhadap kinerja SDM (Saira, Mansoor, and Ali 2021). Proses ini menekankan pentingnya menciptakan iklim kerja yang tidak hanya menyediakan dukungan struktural dari atasan, tetapi juga mendorong pemberdayaan psikologis sebagai strategi peningkatan kinerja secara menyeluruh (Saira et al. 2021).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : *Psychological Empowerment* memediasi *Supervisory Support* terhadap kinerja SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

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



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel *Psychological Empowerment*, *supervisory support* dan kinerja SDM.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang dibagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *Psychological Empowerment*, *supervisory support* dan Kinerja SDM

b. Data Sekunder

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

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

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

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di organisasi.

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:

STS	1	2	3	4	5	SS
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 200 orang. Populasi ini dipilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

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

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. 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: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali) Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah: Sampel maksimal = $(13 + 3) \times 10 = 160$ responden. Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 160 responden.

Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair et al. 2020).

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* yaitu dengan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu agar memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik yang dikehendaki. Didalam pemilihan sampel adapun kriteria yang digunakan yaitu:

- a. Memiliki masa kerja minimal 5 tahun
- b. Berusia 20 sampai 25 tahun

3.5. Variabel dan Indikator

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

Tabel 3.1
IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Dukungan supervisi merupakan upaya pembinaan, pendampingan dan kontrol agar kondisi pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat diketahui kekurangannya sehingga mendapatkan hasil yang optimal.	1. dukungan emosional 2. dukungan penilaian 3. dukungan informasi 4. dukungan fisik (Achour et al. 2017)	Skala Semanti k 1 s/d 5
2.	<i>Psychological empowerment</i> adalah konsep yang memiliki berbagai dimensi yang menciptakan rasa kontrol pribadi dan kompetensi, yang dapat mencakup pemahaman tentang lingkungan kerja yang tercermin dalam tindakan sosial.	1. makna, 2. kompetensi, 3. Penentuan diri, 4. dampak. (Conger and Kanungo 1988)	Skala Semanti k 1 s/d 5
3.	Kinerja SDM Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun kemampuan bekerja sama, dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Kemampuan bekerja sama Madsen (2012)	Skala Semanti k 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 manifesnya. 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 Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.
- $$\text{AVE} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$
- c) Composit *Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

- 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 *zero means* dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

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

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

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

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

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

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

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel indogen yang di teliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t

statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka Ha diterima dan Ho di tolak

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

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

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 Evaluasi Model.

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 160 SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Responden yang dipilih yaitu pegawai dengan pengalaman bekerja minimal 5 tahun. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Pria	106	66,3
		Wanita	54	33,8
2	Status Kepegawaian	ASN	137	85,6
		Non ASN	23	14,4
3	Usia	20–30 tahun	59	36,9
		31–40 tahun	68	42,5
		41–50 tahun	22	13,8
		>50 tahun	11	6,9
4	Pendidikan Terakhir	S1	148	92,5
		S2	12	7,5
5	Masa Kerja	5–10 tahun	82	51,2
		11–20 tahun	56	35,0
		21–30 tahun	16	10,0
		>30 tahun	6	3,8

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 160 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 106 responden (66,3%) dan responden wanita sebanyak 54 responden (33,8%). Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini mencerminkan struktur komposisi pegawai di lingkungan Bea dan Cukai yang pada umumnya masih didominasi oleh laki-laki, terutama dalam unit-unit teknis maupun lapangan. Dominasi ini dapat memengaruhi dinamika kerja serta perspektif terhadap kebijakan dan pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai.

Karakteristik responden berdasarkan Status kepegawaiannya terlihat bahwa mayoritas responden berstatus ASN yaitu sebanyak 137 pegawai (85,6%). Sedangkan pegawai dengan status Non ASN terdapat sebanyak 23 pegawai (14,4%). Banyaknya responden berstatus ASN menunjukkan bahwa responden adalah pegawai tetap pemerintah yang telah melalui proses rekrutmen formal dan memiliki jenjang karier yang diatur secara struktural. Status ini juga merefleksikan stabilitas pekerjaan dan tingkat tanggung jawab yang formal dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan.

Dari sajian data pada Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 68 pegawai (42,5%). Kelompok usia ini umumnya berada pada fase matang dalam karier, dengan kombinasi antara semangat kerja yang tinggi dan kedewasaan dalam

berpikir. Usia ini juga sering dihubungkan dengan masa-masa produktif dalam pelaksanaan tugas birokrasi maupun pelayanan publik.

Berdasarkan Pendidikan terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 148 pegawai (92,5%). Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 12 pegawai (7,5%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai memiliki latar belakang pendidikan yang relatif tinggi, yang memungkinkan mereka untuk memahami regulasi kompleks dan menjalankan tugas dengan tingkat profesionalitas yang baik.

Dari data deskriptif responden diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5 - 10 tahun sebanyak 82 responden (51,29%). Responden dengan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 56 responden (35,0%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 16 responden (10,0%), dan di atas 30 tahun sebanyak 6 responden (3,8%). Berdasarkan data, responden paling banyak memiliki masa kerja antara 5–10 tahun. Masa kerja ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami sistem kerja, regulasi, serta dinamika organisasi Bea dan Cukai, namun tetap berada pada tahap pengembangan karier yang aktif.

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:

1. kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33
2. kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66
3. kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00.

Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.2.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Supervisory Support	3.92	
	a. Dukungan emosional	3.92	0.72
	b. Dukungan penilaian	3.96	0.80
	c. Dukungan informasi	3.90	0.78
	d. Dukungan fisik	3.89	0.73
2	Psychological Empowerment	3.85	

a. Makna,	3.82	0.93
b. Kompetensi,	3.86	0.87
c. Penentuan diri,	3.93	0.81
d. Dampak	3.80	0.91
3 Kinerja SDM	3.92	
a. Kualitas	3.88	0.83
b. Kuantitas	4.00	0.69
c. Ketepatan waktu	3.96	0.68
d. Kemampuan bekerja sama	3.84	0.82

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Supervisory Support secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa atasan menunjukkan Supervisory Support dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Supervisory Support didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Dukungan penilaian (3,96) dan terendah pada indikator Dukungan fisik (3,90).

Pada variabel *Psychological Empowerment* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,85 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *Psychological Empowerment* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Psychological Empowerment* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Penentuan diri (3,93) dan terendah pada indikator Dampak (3,80).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (4,00) dan terendah pada indikator Kemampuan bekerja sama (3,84).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

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

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

4.3.1. Convergent Validity

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

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Supervisory Support (X1)

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

Tabel 4.3
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Supervisory Support (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings
X11	Dukungan emosional	0.751
X12	Dukungan penilaian	0.901
X13	Dukungan informasi	0.855
X14	Dukungan fisik	0.896

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Supervisory Support (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,751 – 0,901. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Supervisory Support (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Psychological Empowerment*

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

Tabel 4.4
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Psychological Empowerment* (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings
Y11	Makna,	0.929
Y12	Kompetensi,	0.848
Y13	Penentuan diri,	0.901
Y14	Dampak.	0.910

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Psychological Empowerment* (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,848 – 0,929. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Psychological Empowerment* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Makna, Kompetensi, Penentuan diri, dan Dampak.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.5
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Kualitas	0.840
Y22	Kuantitas	0.835
Y23	Ketepatan waktu	0.775
Y24	Kemampuan bekerja sama	0.835

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,775 – 0,840. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Kemampuan bekerja sama.

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 4.6
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja SDM	Psychological Empowerment	Supervisory Support
Kinerja SDM	0.822		
Psychological Empowerment	0.642	0.897	
Supervisory Support	0.594	0.592	0.853

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

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

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

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

	Kinerja SDM	Psychological Empowerment	Supervisory Support
Kinerja SDM			
Psychological Empowerment	0.727		
Supervisory Support	0.676	0.653	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.7 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 diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.8
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Supervisor y Support</i>
X1_1	0.326	0.426	0.751
X1_2	0.565	0.541	0.901
X1_3	0.528	0.524	0.855
X1_4	0.566	0.519	0.896
Y1_1	0.616	0.929	0.584
Y1_2	0.575	0.848	0.537
Y1_3	0.531	0.901	0.450
Y1_4	0.573	0.910	0.541
Y2_1	0.840	0.556	0.512
Y2_2	0.835	0.539	0.494
Y2_3	0.775	0.493	0.404
Y2_4	0.835	0.519	0.534

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 diestimasikan 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 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.840	0.893	0.675
Psychological Empowerment	0.919	0.943	0.805
Supervisory Support	0.875	0.914	0.728

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 inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Psychological Empowerment -> Kinerja SDM	1.540
Supervisory Support -> Kinerja SDM	1.540
Supervisory Support -> Psychological Empowerment	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

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

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif).

4.3.5. R-square (R²)

R² 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 (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.11
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Psychological Empowerment	0.351
Kinerja SDM	0.482

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,482. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Supervisory Support dan *Psychological Empowerment* sebesar 48,2%, sedangkan sisanya 51,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Psychological Empowerment* bernilai 0,306. Artinya *Psychological Empowerment* dapat dipengaruhi oleh Supervisory Support sebesar 35,1 % dan sisanya 64,9% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.3.6. Q-Square (Q2)

Q^2 mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q^2 dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q2 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 4.12
Nilai Q-Square

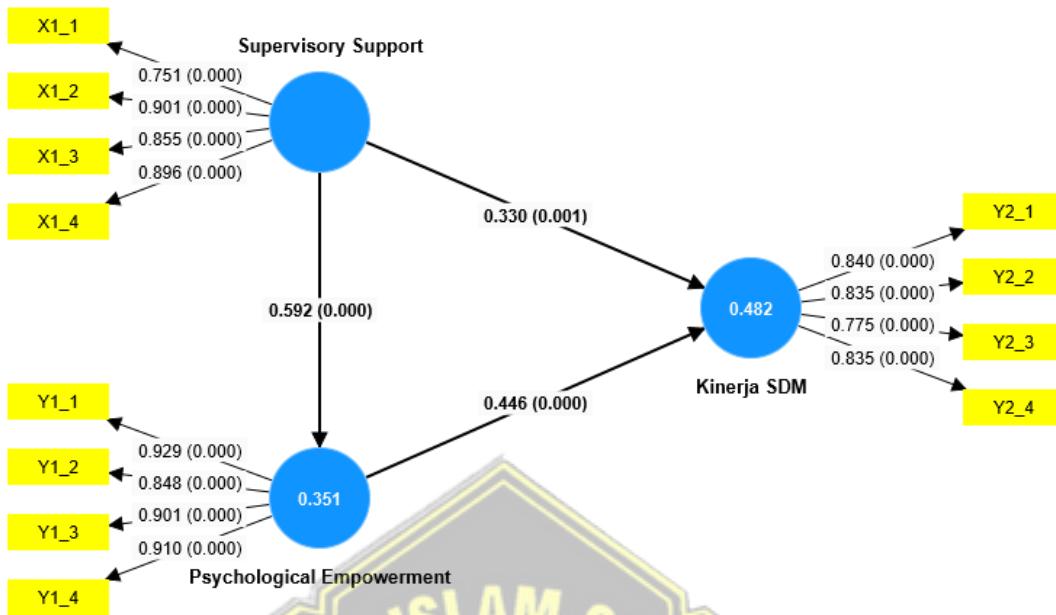
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	640.000	435.616	0.319
Psychological Empowerment	640.000	462.780	0.277

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,319 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel *Psychological Empowerment* didapatkan nilai Q square sebesar 0,277. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). 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 Supervisory Support terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Psychological Empowerment* 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 hitung 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 4.13
Path Coefficients

	Original 1 sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Psychological Empowerment -> Kinerja SDM	0.446	0.446	0.095	4.685	0.000
Supervisory Support -> Kinerja SDM	0.330	0.331	0.095	3.455	0.001

Supervisory Support ->					
Psychological Empowerment	0.592	0.590	0.058	10.225	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 : Dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan Psychological Empowerment

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh dukungan supervisi atau *supervisory support* terhadap *psychological empowerment* yakni 0,592. Hasil itu memberi bukti bahwa *supervisory support* memberi pengaruh positif terhadap *psychological empowerment*. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (10,225) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Hasil ini berarti semakin baik Supervisory Support, maka *psychological empowerment* akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan Psychological Empowerment*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh dukungan supervisi atau *supervisory support* terhadap kinerja SDM yakni 0,330. Hasil itu memberi bukti bahwa *supervisory support* memberi pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3,455) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *supervisory support*, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM* “dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Psychological Empowerment sumber daya manusia dalam kondisi baik, maka kinerja SDM semakin tinggi

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja SDM yakni 0,446. Hasil itu memberi bukti bahwa *psychological empowerment* memberi pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (4,685) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *psychological empowerment*, maka

kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Psychological Empowerment sumber daya manusia dalam kondisi baik, maka kinerja SDM 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

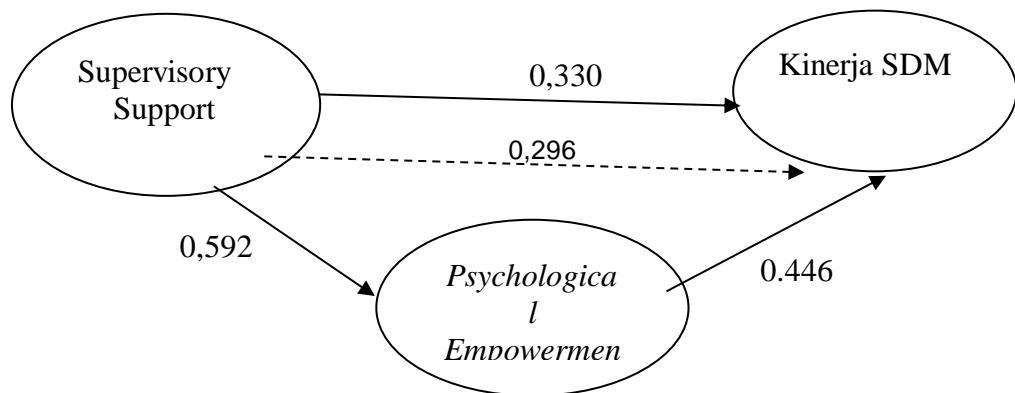
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan Psychological Empowerment	10.225	0.000	Diterima
H2	Dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM	3.455	0.001	Diterima
H3	Psychological Empowerment sumber daya manusia dalam kondisi baik, maka kinerja SDM semakin tinggi	4.685	0.000	Diterima

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

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

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Supervisory Support terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Psychological Empowerment

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



Gambar 4.2.
**Koefisien Jalur Pengaruh Supervisory Support terhadap Kinerja SDM
 melalui Psychological Empowerment**

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

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

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Supervisory Support -> Psychological Empowerment -> Kinerja SDM	0.264	0.265	0.070	3.757	0.000

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

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji hipotesis keempat, yaitu

H4: *Psychological Empowerment memediasi Supervisory Support terhadap kinerja SDM*

Pengaruh mediasi *Psychological Empowerment* dalam kaitan variabel Supervisory Support terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,264. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3,757 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *psychological empowerment* memediasi pengaruh *Supervisory Support* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan yaitu *Psychological Empowerment memediasi Supervisory Support terhadap kinerja SDM*, dapat **diterima**

Ketika atasan memberikan dukungan yang positif dan konsisten, hal tersebut dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai. Pegawai yang percaya diri merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan pegawai memiliki makna saat berkontribusi terhadap organisasi. Hal ini akan meningkatkan psychological empowerment, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa diberdayakan secara psikologis cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, motivasi intrinsik yang kuat, serta komitmen terhadap pencapaian hasil kerja yang optimal.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Dukungan supervisi terhadap *Psychological Empowerment*

Penelitian ini membuktikan bahwa dukungan supervisi atau *supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis yang

dilakukan oleh Khalid dan Rathore (2017), yang menunjukkan bahwa *supervisory support* berperan penting dalam membentuk sikap kerja yang positif, meningkatkan perilaku kerja yang produktif, serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Dalam penelitian ini, *supervisory support* diukur melalui empat indikator, yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik.

Keempat indikator tersebut terbukti mampu memperkuat dimensi *psychological empowerment* yang mencakup aspek makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Dengan adanya dukungan emosional, pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi; dukungan penilaian mendorong rasa percaya diri melalui umpan balik konstruktif; dukungan informasi memberikan arahan yang jelas untuk menjalankan tugas; sementara dukungan fisik memfasilitasi ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan. Kombinasi keempat aspek ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga memberdayakan pegawai untuk bekerja lebih efektif, mandiri, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

Variabel *Supervisory Support* menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator dukungan penilaian, sedangkan variabel *Psychological Empowerment* memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator makna. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal dukungan penilaian yang diberikan oleh atasan, semakin tinggi pula pemaknaan kerja yang dirasakan oleh SDM. Artinya, penilaian yang adil, objektif, dan konstruktif dari atasan tidak hanya membantu karyawan

memahami kualitas dan hasil kinerjanya, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki, tujuan, serta makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika pegawai merasa diakui dan diapresiasi melalui proses penilaian yang transparan dan tepat sasaran, motivasi internal mereka akan meningkat. Kondisi ini pada akhirnya mendorong terbentuknya pemberdayaan psikologis yang lebih kuat, yang berimplikasi positif terhadap komitmen, inovasi, dan kinerja SDM secara keseluruhan.

Variabel *Supervisory Support* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah dukungan emosional, sementara pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kompetensi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan emosional dari atasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Artinya, ketika atasan mampu memberikan dukungan emosional yang baik, seperti empati, pengertian, dan perhatian terhadap kondisi serta kebutuhan pegawai, maka rasa percaya diri, motivasi, dan kemampuan pegawai untuk mengembangkan keterampilan kerjanya juga akan meningkat.

Dukungan emosional yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kondusif, sehingga pegawai terdorong untuk lebih fokus, berinisiatif, dan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, dukungan emosional tidak hanya membangun hubungan interpersonal yang sehat, tetapi juga secara signifikan memperkuat

kompetensi pegawai dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6.2. Pengaruh Dukungan supervisi terhadap Kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan dukungan supervisi atau *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Beberapa peneliti lain juga mendukung hasil tersebut bahwa semakin baik dukungan pemimpin maka akan semakin baik kinerja SDM (Chadir et al. 2023; Dwi Pebrio and Mulyana 2024; Karlinda, Nadilla, and Sopali 2022; Qonita and Rojuaniah 2022; Tursanurohmad 2019; Umihastanti and Frianto 2022).

Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisi (*supervisory support*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dalam penelitian ini, supervisory support diukur melalui empat indikator, yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Keempat indikator tersebut terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kinerja SDM, yang diukur melalui aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama.

Variabel Supervisory Support menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah dukungan penilaian, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan penilaian yang diberikan atasan, semakin tinggi pula kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh SDM. Artinya, apresiasi, umpan balik, dan penilaian

yang objektif serta konstruktif dari atasan berperan penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih teliti, profesional, dan berorientasi pada hasil terbaik. Dukungan penilaian yang tepat juga dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat rasa tanggung jawab, serta mendorong pengembangan keterampilan yang relevan, sehingga berdampak positif pada peningkatan kualitas output yang dihasilkan organisasi secara keseluruhan.

Variabel Supervisory Support menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah dukungan emosional, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan emosional dari atasan berkontribusi signifikan terhadap ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Artinya, ketika pegawai merasa didukung secara emosional melalui perhatian, empati, dan komunikasi yang baik dari atasan mereka akan lebih termotivasi, fokus, dan disiplin dalam menjalankan tugas, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target waktu. Dukungan emosional yang konsisten juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, menumbuhkan rasa percaya diri, dan memperkuat komitmen pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6.3. Pengaruh Psychological Empowerment terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sebagaimana peneliti terdahulu menyatakan bahwa *Psychological empowerment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Siyal et al. 2023).

Psychological Empowerment dalam penelitian ini direpresentasikan melalui empat indikator utama, yaitu makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Keempat aspek ini mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan pekerjaannya (makna), menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas (kompetensi), memiliki otonomi dalam mengambil keputusan (penentuan diri), serta merasakan pengaruh nyata kontribusi yang diberikan dalam pekerjaannya (dampak). Hasil analisis menunjukkan bahwa keempat dimensi ini secara signifikan mampu mendorong peningkatan kinerja SDM, yang diukur melalui indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama. Dengan kata lain, pemberdayaan psikologis tidak hanya memperkuat keyakinan dan kepercayaan diri SDM, tetapi juga menciptakan dorongan intrinsik untuk bekerja lebih efektif, efisien, dan kolaboratif, sehingga berkontribusi terhadap tercapainya kinerja yang optimal dan mendukung produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Variabel *Psychological Empowerment* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah makna, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah

kualitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa makna yang dirasakan oleh SDM terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, ketika individu memahami dan merasakan arti penting dari peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, bekerja dengan penuh dedikasi, dan berupaya menghasilkan output yang berkualitas tinggi. Kondisi ini menegaskan bahwa persepsi makna dalam pekerjaan menjadi salah satu faktor penting yang mendorong produktivitas dan profesionalisme SDM, sekaligus memperkuat kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Variabel Psychological Empowerment menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kompetensi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki SDM—baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan pengambilan keputusan—maka semakin efektif pula SDM tersebut dalam mengelola waktu, mengatur prioritas, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan. Peningkatan kompetensi memungkinkan pegawai bekerja lebih terstruktur, cepat beradaptasi terhadap tantangan, serta meminimalkan potensi keterlambatan. Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, seperti melalui pelatihan,

mentoring, maupun peningkatan pengalaman kerja, agar ketepatan waktu dan efisiensi dalam kinerja dapat terus terjaga dan meningkat.

4.6.4. Peran mediasi Psychological empowerment dalam pengaruh Supervisory Support terhadap kinerja SDM

Peran mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan antara *Supervisory Support* dan kinerja SDM menunjukkan bahwa dukungan supervisi mampu meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan pemberdayaan psikologis. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini signifikan, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,264. Namun, nilai koefisien pengaruh langsung sebesar 0,330 lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pemberdayaan psikologis berkontribusi dalam memperkuat pengaruh *Supervisory Support*, efek langsung dari dukungan supervisi terhadap kinerja SDM tetap lebih dominan. Dengan kata lain, dukungan yang diberikan atasan, seperti bimbingan, arahan, maupun fasilitas kerja, secara langsung lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Sementara itu, *Psychological Empowerment* berperan sebagai faktor tambahan yang memperkuat kepercayaan diri, rasa memiliki, dan motivasi SDM, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja yang lebih berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini membuktikan bahwa dukungan supervisi (*supervisory support*), *psychological empowerment*, dan kinerja SDM saling berkaitan secara signifikan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan supervisi berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja SDM, di mana pengaruh langsungnya lebih dominan. *Psychological empowerment* terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam mendorong kinerja SDM, sekaligus berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara dukungan supervisi dan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kombinasi dukungan supervisi yang optimal dan pemberdayaan psikologis yang kuat dapat mendorong peningkatan kinerja SDM, sehingga menjadi strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Penelitian ini membuktikan bahwa :

1. Dukungan supervisi atau *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*.
2. Dukungan supervisi atau *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
3. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran dukungan supervisi (*supervisory support*), *psychological empowerment*, dan kinerja SDM. Pertama, temuan bahwa dukungan supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM sejalan dengan teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang menekankan pentingnya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dalam meningkatkan efektivitas kerja. Dukungan yang optimal dari atasan, baik dalam bentuk arahan, bimbingan, maupun fasilitas, dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai sehingga mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Kedua, pengaruh signifikan *psychological empowerment* terhadap kinerja SDM memperkuat konsep *Self-Determination Theory* (SDT) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis, melalui rasa memiliki, kompetensi, dan pengendalian diri, dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan produktivitas pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika SDM merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih berinisiatif, kreatif, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.

Ketiga, hasil analisis menunjukkan bahwa *psychological empowerment* juga berperan sebagai mediator antara dukungan supervisi dan kinerja SDM. Temuan ini memperluas pemahaman teori *Job Demands-Resources* (JD-R) Model, bahwa dukungan atasan sebagai sumber daya kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membangun kondisi psikologis positif yang mendukung peningkatan kinerja secara tidak langsung.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara dukungan supervisi dan pemberdayaan psikologis sangat penting dalam kerangka teoritis pengelolaan SDM modern. Temuan ini dapat menjadi dasar pengembangan model konseptual baru yang menggabungkan kepemimpinan suportif dan pemberdayaan psikologis untuk menciptakan kinerja SDM yang berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil analisis pengukuran model, terdapat beberapa langkah manajerial yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

1. *Supervisory Support.* Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah dukungan penilaian, sementara yang terendah adalah dukungan emosional. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen perlu mempertahankan kualitas dukungan penilaian dengan terus memberikan umpan balik yang jelas, obyektif, dan membangun kepada pegawai, sehingga mereka dapat memahami kelebihan, kekurangan, serta area pengembangan yang perlu ditingkatkan. Di sisi lain, aspek dukungan emosional perlu ditingkatkan melalui pendekatan interpersonal yang lebih baik, seperti menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka, memberikan dukungan moral ketika pegawai menghadapi tekanan kerja, serta membangun hubungan yang lebih empatik antara atasan dan bawahan.
2. *Psychological Empowerment.* Pada variabel ini, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah makna, sedangkan yang terendah adalah kompetensi.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sudah memahami makna dan pentingnya peran mereka dalam organisasi, sehingga aspek ini perlu dipertahankan dengan terus memberikan kejelasan visi, misi, dan tujuan organisasi. Sementara itu, kompetensi pegawai perlu ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan, seperti pelatihan teknis, workshop peningkatan keterampilan, serta mentoring yang terstruktur. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi, sehingga dapat mendorong kinerja yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya sinergi antara dukungan supervisi dan pemberdayaan psikologis. Peningkatan dukungan emosional dan pengembangan kompetensi pegawai, yang didukung dengan pemeliharaan kualitas dukungan penilaian dan pemahaman makna kerja, akan memperkuat motivasi, keterlibatan, dan kinerja SDM dalam jangka panjang.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk evaluasi dan pengembangan penelitian di masa mendatang.

1. Nilai R-square untuk variabel kinerja SDM sebesar 0,482 dan psychological empowerment sebesar 0,351 menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan sebagian variasi kinerja dan pemberdayaan psikologis SDM. Masih terdapat variabel lain di luar model, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja,

atau gaya kepemimpinan, yang dapat memengaruhi kinerja namun tidak dianalisis dalam penelitian ini.

2. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu. Dengan demikian, penelitian ini tidak dapat menangkap perubahan atau perkembangan hubungan antar variabel secara dinamis dalam jangka panjang.

5.5. Agenda Penelitian Mendarat

Berdasarkan keterbatasan yang diidentifikasi, terdapat beberapa rekomendasi untuk pengembangan penelitian di masa mendatang.

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau motivasi intrinsik. Penambahan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja SDM.
2. Untuk meningkatkan generalisasi hasil, penelitian mendatang dapat dilakukan pada berbagai instansi atau sektor yang berbeda, baik di tingkat regional maupun nasional. Perbandingan antar organisasi dengan karakteristik berbeda akan memberikan wawasan baru terkait dinamika pengaruh supervisory support, psychological empowerment, dan kinerja SDM.

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.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- 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.
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation*. *Organizational Psychology Review. Advance Online Publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION* 2.
- Chaidir, John, Haerofiatna Haerofiatna, Dewi Kania, and Wahyudi Wahyudi. 2023. "Peran Mediasi Komitmen Afektif Pada Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *MBR (Management and Business Review)* 7(1):30–45. doi: 10.21067/mbr.v7i1.8723.
- 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.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo. 1988. *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- 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.
- Dwi Pebrio, Pitra, and Mulyana. 2024. *DUKUNGAN ORGANISASI DAN PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN DENGAN WELL BEING SEBAGAI MODERASI*. Vol. 8.
- Grobelna, Aleksandra. 2021. "Emotional Exhaustion and Its Consequences for Hotel Service Quality: The Critical Role of Workload and Supervisor Support." *Journal of Hospitality Marketing and Management* 30(4):395–418. doi: 10.1080/19368623.2021.1841704.

- 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.
- Helmy, Irfan, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, and Ade Banani. 2019. "Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in Indonesian SMEs." *Journal of Behavioral Science* 14(2):66–79.
- 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.
- Juliaستuti, Ansari, Dwi Astutiek, Rohimah, Aca Sudirman, Diqbal Satyanegara, Andi K. Malanti Paerah, Dasep Dodi Hidayah, Dipa Teruna Awaludin, Hamdi Harmen, and Nidia Rismania Dewi. 2024. *MANAJEMEN SDM SEKTOR PUBLIK (TEORI DAN PRAKTIK)*. edited by E. Damayanti. Widina Media Utama.
- Karlinda, A. E., N. Nadilla, and M. F. Sopali. 2022. "Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang." *Jurnal Ekobistik*.
- 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.
- 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.
- Llorente-Alonso, Marta, Cristina García-Ael, and Gabriela Topa. 2024. "A Meta-Analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables." *Current Psychology* 43(2):1759–84. doi: 10.1007/s12144-023-04369-8.
- Maan, Annum Tariq, Ghulam Abid, Tahira Hassan Butt, Fouzia Ashfaq, and Saira Ahmed. 2020. "Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment." *Future Business Journal* 6(1). doi: 10.1186/s43093-020-00027-8.
- Madsen, Susan R. 2012. "Advances in Developing Human Resources." (1):73019. doi: 10.1177/1523422311436299.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya,.
- Monje Amor, Ariadna, Despoina Xanthopoulou, Nuria Calvo, and José Pablo Abeal Vázquez. 2021. "Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Cross-Country Study." *European Management Journal* 39(6):779–89. doi: 10.1016/j.emj.2021.01.005.
- Msuya, Mwanaidi Shafii, and Anitha Bommagowni Kumar. 2022. "The Role of Supervisor Work-Life Support on the Correlation between Work Autonomy, Workload and

- Performance: Perspective from Tanzania Banking Employees.” *Future Business Journal* 8(1). doi: 10.1186/s43093-022-00139-3.
- Oliveira, Margarida, José Ricardo Andrade, Vanessa Ratten, and Eulália Santos. 2023. “Psychological Empowerment for the Future of Work: Evidence from Portugal.” *Global Business and Organizational Excellence* 42(5):65–78. doi: 10.1002/joe.22194.
- Pradhan, Rabindra Kumar, Madhusmita Panda, and Lalatendu Kesari Jena. 2017. “Transformational Leadership and Psychological Empowerment: The Mediating Effect of Organizational Culture in Indian Retail Industry.” *Journal of Enterprise Information Management* 30(1):82–95. doi: 10.1108/JEIM-01-2016-0026.
- Purnami, Putu Ria. 2020. “Pengaruh Kompensasi Dan Persepsi Dukungan Organsiasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kienrja Karyawan Rumah Sakit Balimed Karangasem.” *Jagadhita : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 4(1).
- Qonita, Rifatul, and Rojuaniah. 2022. “PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN PADA HUBUNGAN PRAKTIK SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN PABRIK SEPATU DI TANGERANG.” *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi* 1(2):177–204. doi: 10.58290/jmbo.v1i2.36.
- Rauf, Abdul, Jan Muhammad, and Zainab Bibi. 2021a. *The Mediated Moderating Role of Supervisory Support in the Relationships among Perceived Procedural Justice, Job Satisfaction and Job Performance on Public Sector Employees*. Vol. 14.
- Rauf, Abdul, Jan Muhammad, and Zainab Bibi. 2021b. *The Mediated Moderating Role of Supervisory Support in the Relationships among Perceived Procedural Justice, Job Satisfaction and Job Performance on Public Sector Employees*. Vol. 14.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Saira, Saira, Sadia Mansoor, and Muhammad Ali. 2021. “Transformational Leadership and Employee Outcomes: The Mediating Role of Psychological Empowerment.” *Leadership and Organization Development Journal* 42(1):130–43. doi: 10.1108/LODJ-05-2020-0189.
- Sakban, Sakban, Ifnaldi Nurmali, and Rifanto Bin Ridwan. 2019. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)* 2(1):93–104. doi: 10.31539/alignment.v2i1.721.
- Samsuni. 2023. “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.” *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi* 1(3):187–93.
- 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.
- Sekhar, Chandra, and Manoj Patwardhan. 2023. “Flexible Working Arrangement and Job Performance: The Mediating Role of Supervisor Support.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 72(5):1221–38. doi: 10.1108/IJPPM-07-2020-0396.
- Siyal, Saeed, Jin Liu, Long Ma, Kalpana Kumari, Maria Saeed, Chunlin Xin, and Sonia Najam Hussain. 2023. “Does Inclusive Leadership Influence Task Performance of Hospitality Industry Employees? Role of Psychological Empowerment and Trust in Leader.” *Heliyon* 9(5). doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e15507.
- Thakre, Nilesh, and Paulin Mathew. 2020. “Psychological Empowerment, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior among Indian Service-Sector

- Employees.” *Global Business and Organizational Excellence* 39(4):45–52. doi: 10.1002/joe.22003.
- Tursanurohmad, Noviana. 2019. “Pengaruh Kepribadian Dan Dukungan Organisasi Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja.” *Jurnal Litbang Polri* 22(4):1–33.
- Umihastanti, Denta, and Agus Frianto. 2022. “PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 10(1):2019–2233.
- Weaver, A. 2020. “Clinical Trainees’ Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision.”

