

# **KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM PERAN DUKUNGAN SUPERVISI TERHADAP MOTIVASI SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh :

TRIWIBOWO AGUNG SAPUTRO

NIM. 20402400661

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2026**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**


**KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM PERAN  
DUKUNGAN SUPERVISI TERHADAP MOTIVASI SDM**

Disusun oleh:  
**TRIWIBOWO AGUNG SAPUTRO**  
**NIM. 20402400661**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis  
Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 09 Februari 2026

Pembimbing

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

**LEMBAR PENGUJIAN**

**KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM PERAN  
DUKUNGAN SUPERVISI TERHADAP MOTIVASI SDM**

**Disusun oleh:**  
TRIWIBOWO AGUNG SAPUTRO  
NIM. 20402400661

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 09 Februari 2026

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

**Dosen/Penguji I**

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

**Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si**  
NIK. 210493032

**Dosen Penguji II**

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal 09 Februari 2026

**Ketua Program Pascasarjana**

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si**

NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Triwibowo Agung Saputro  
NIM : 20402400661  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang


Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kesejahteraan Karyawan Dalam Peran Dukungan Supervisi Terhadap Motivasi SDM“, 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, 09 Februari 2026

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

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

  
Triwibowo Agung Saputro  
NIM. 20402400661

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:


Nama : Triwibowo Agung Saputro  
NIM : 20402400661  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Kesejahteraan Karyawan Dalam Peran Dukungan Supervisi Terhadap Motivasi SDM**; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 09 Februari 2026

Yang menyatakan

  
Triwibowo Agung Saputro  
NIM. 20402400661

## LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Triwibowo Agung Saputro  
NIM : 20402400661  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang


Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :  
**“Kesejahteraan Karyawan Dalam Peran Dukungan Supervisi Terhadap Motivasi SDM”**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau 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, 09 Februari 2026

Yang menyatakan

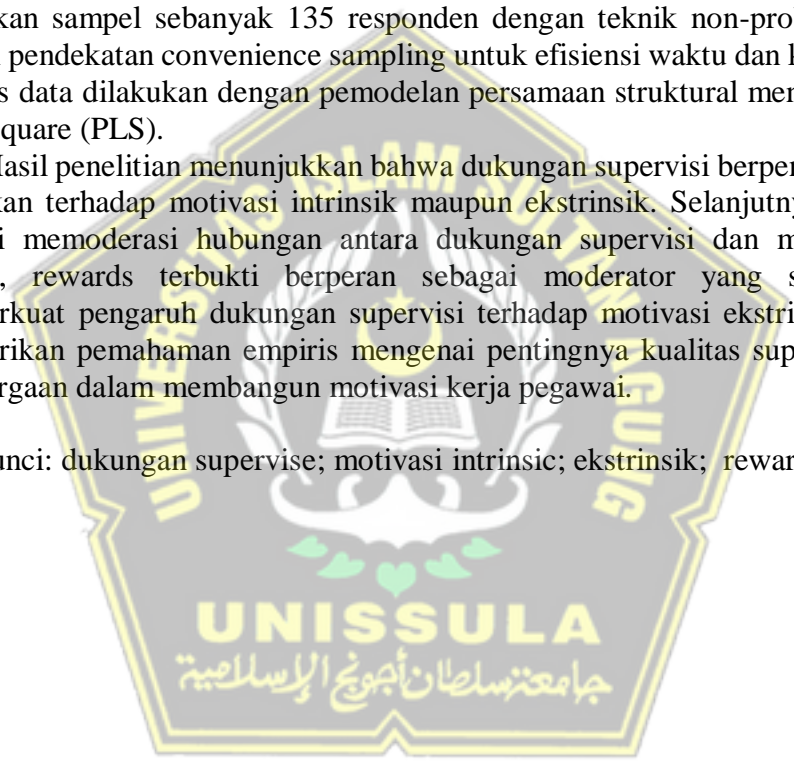
  
Triwibowo Agung Saputro  
NIM. 20402400661

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan explanatory research yang bertujuan menjelaskan pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta menguji peran moderasi rewards pada hubungan tersebut. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang serta penyebaran kuesioner kepada pegawai. Kuesioner menggunakan skala semantik diferensial 1–5 dan disebarakan kepada seluruh populasi yang terdiri dari 203 SDM, baik ASN maupun non-ASN. Berdasarkan rumus Slovin, ditetapkan sampel sebanyak 135 responden dengan teknik non-probability sampling melalui pendekatan convenience sampling untuk efisiensi waktu dan kemudahan akses. Analisis data dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Selanjutnya, rewards tidak terbukti memoderasi hubungan antara dukungan supervisi dan motivasi intrinsik. Namun, rewards terbukti berperan sebagai moderator yang signifikan dalam memperkuat pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik. Temuan ini memberikan pemahaman empiris mengenai pentingnya kualitas supervisi dan sistem penghargaan dalam membangun motivasi kerja pegawai.

Kata kunci: dukungan supervise; motivasi intrinsik; ekstrinsik; rewards



## ABSTRACT

*This study is an explanatory research aimed at explaining the influence of supervisory support on intrinsic and extrinsic motivation, as well as examining the moderating role of rewards in these relationships. Data were collected through direct observation at the Customs and Excise Service Office Type Madya Pabean A Semarang and through questionnaires distributed to employees. The questionnaire used a 1–5 semantic differential scale and was administered to the entire population of 203 human resources, consisting of both civil servants and non-civil servants. Based on the Slovin formula, a sample of 135 respondents was determined using a non-probability sampling technique through convenience sampling to ensure time efficiency and ease of access. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.*

*The results indicate that supervisory support has a positive and significant effect on both intrinsic and extrinsic motivation. Furthermore, rewards do not moderate the relationship between supervisory support and intrinsic motivation. However, rewards significantly moderate the influence of supervisory support on extrinsic motivation. These findings provide empirical insights into the importance of supervisory quality and reward systems in enhancing employee motivation.*

*Key words : supervisory support; intrinsic motivation; extrinsic motivation; rewards*



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kesejahteraan Karyawan Dalam Peran Dukungan Supervisi Terhadap Motivasi SDM”.

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.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

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

6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Orang tua tersayang Bapak Saridjo dan Ibu Sri Ratna Wibowati yang selalu memberi dukungan baik moril maupun materiil yang tiada henti-hentinya dari penulis dilahirkan hingga saat ini.
8. Istri tercinta Friska Karolina dan anak-anak tersayang: “3S” Syakia, Syamia dan Syabia yang selalu memberikan do’a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
9. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean A Semarang dan semua pimpinan, senior serta rekan kerja di KPPBC TMP A Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan Kelas 80L Program Magister Manajemen 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, 09 Februari 2026

Penulis



Triwibowo Agung Saputro

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1. Motivasi Intrinsik .....	10
2.2. Motivasi Ekstrinsik.....	11
2.3. Dukungan Supervisi .....	14
2.4. Rewards .....	16
2.5. Hubungan Antar Variabel.....	17
2.6. Model Empirik Penelitian.....	19
BAB III METODE PENELITIAN .....	20
3.1. Jenis Penelitian.....	20
3.2. Sumber data Penelitian .....	20
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	21
3.4. Populasi dan Sampel.....	22
3.5. Variabel dan Indikator .....	24
3.6. Teknik Analisis Data .....	25

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....	29
4.1.	Deskripsi Responden .....	29
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	31
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	36
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	44
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	46
4.6.	Pembahasan .....	50
BAB V	PENUTUP .....	56
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	56
5.2.	Implikasi Teoritis .....	57
5.3.	Implikasi Praktis .....	58
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian .....	59
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	60
Daftar Pustaka	.....	61
Lampiran 1	Kuestioner .....	67
Lampiran 2.	Deskripsi Responden .....	71
Lampiran 3.	Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian .....	72
Lampiran 4.	Full Model PLS .....	73
Lampiran 5.	Outer Model (Model Pengukuran) .....	74
Lampiran 6.	Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	76
Lampiran 7.	Inner Model (Model Struktural) .....	77

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, kesejahteraan karyawan (*employee wellbeing*) menjadi salah satu fokus utama organisasi. Kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, kemampuan menghadapi tantangan yang lebih baik, serta hubungan kerja yang lebih harmonis dengan rekan kerja dan atasan.

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan kesejahteraan karyawan menjadi sangat penting (Slomp and Vella-brodick 2013). Faktor-faktor ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas tetapi juga dalam memastikan keberlanjutan kinerja karyawan yang optimal serta memperkuat fondasi psikologis mereka. Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi kerja yang oleh para ahli disebut sebagai elemen kunci yang mempengaruhi performa dalam organisasi (Locke and Schattke 2019; Muli, James, and Muriithi 2019; Shaikh and Siddiqui 2019).

Motivasi kerja adalah aspek penting dalam kinerja SDM, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, kompensasi, pengembangan karir (D'Annunzio-Green, Norma, and Allan Ramdhony

2019), dukungan sosial, dan aspek psikologis (Connie R Wanberg, Abdifatah A Ali, and Borbala Csillag 2020). Lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta manajemen beban kerja yang baik, dapat meningkatkan rasa aman dan motivasi (Malinowska, Tokarz, and Wardzichowska 2018). Gaji yang layak dan tunjangan yang memadai, serta penghargaan atas prestasi, juga berperan penting (Johnson, Friend, and Esteky 2022a).

Selain itu, kesempatan pengembangan karir dan program pelatihan yang berkelanjutan membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi (Lee, Shah, and Agarwal 2024). Dukungan dan bimbingan dari atasan serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan rasa dihargai dan motivasi (Shi and Gordon 2020). Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja, produktivitas, kepuasan kerja dan kemampuan menghadapi stress (Paais and Pattiruhu 2020).

Motivasi merupakan faktor internal yang mempengaruhi seberapa besar karyawan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung memiliki dorongan yang lebih besar untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang diinginkan. Di sisi lain, kepuasan kerja berperan penting dalam memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Keterkaitan antara pemberdayaan, motivasi, dan kepuasan kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan menjadi aspek yang menarik untuk diteliti, karena organisasi yang

berhasil mengelola faktor-faktor ini cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif dan berkomitmen.

Intrinsik motivasi adalah dorongan yang muncul sebagai hasil dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi (Oudeyer and Kaplan 2013). Motivasi intrinsik terjadi ketika seseorang terlibat dalam suatu tugas untuk kesenangan dirinya sendiri, karena tugas tersebut menarik dan menyenangkan sebagai pekerjaan itu sendiri, dengan tujuan tugas yang ditetapkan sendiri, untuk kepuasan diri termasuk lingkungan kerja, kualitas rekan kerja, kemampuan, dan kebebasan serta kreativitas untuk mencapai keinginan seseorang (Oudeyer and Kaplan 2009). Sumber daya manusia, khususnya tenaga kerja, memerlukan motivasi yang berkelanjutan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif dan efisien (Oudeyer, Gottlieb, and Lopes 2016). Tanpa motivasi, seorang karyawan akan merasa kurang termotivasi untuk menyelesaikan tugas dan mudah tergoda untuk menyerah (Huang 2015).

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau pekerjaan yang berasal dari faktor luar dirinya, seperti imbalan, pujian, pengakuan, atau hukuman (Azziz 2017). Individu yang termotivasi secara ekstrinsik berusaha mencapai tujuan tertentu bukan semata karena aktivitas tersebut menyenangkan, melainkan karena adanya konsekuensi eksternal yang diharapkan (Van Den Broeck et al. 2021). Menurut Deci dan Ryan (2000) dalam *Self-Determination Theory*, motivasi ekstrinsik muncul ketika perilaku seseorang diarahkan oleh hasil atau

penghargaan yang diterima setelah melakukan suatu tugas, misalnya gaji, bonus, promosi, atau pengakuan dari atasan.

Motivasi ekstrinsik berperan penting dalam mendorong karyawan mencapai target kerja dan mempertahankan kinerja sesuai standar yang ditetapkan (Değerli Çetin and Erbay 2021). Sistem penghargaan (*rewards system*), supervisi yang mendukung, dan kejelasan insentif menjadi faktor utama yang memengaruhi tingkat motivasi ekstrinsik seseorang (Good et al. 2022). Namun, agar efektif dan berkelanjutan, bentuk penghargaan tersebut perlu diberikan secara adil dan relevan dengan kinerja individu, sehingga tidak menimbulkan ketergantungan semata pada imbalan materi, melainkan juga mendorong munculnya motivasi intrinsik di kemudian hari (Ryan and Deci 2020).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung kesejahteraan karyawan adalah dukungan supervisi (*supervisory support*) (Rauf, Muhammad, and Bibi 2021). Supervisi yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung secara emosional dan psikologis (Achour et al. 2017). Selain itu, dukungan supervisi juga berperan dalam mendorong motivasi kerja (Khalid and Rathore 2017). Motivasi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Good et al. 2022). Namun, hubungan antara kesejahteraan karyawan dan motivasi kerja

memerlukan pemahaman yang lebih mendalam, terutama dalam konteks peran dukungan supervisi sebagai faktor penentu.

Dukungan dari atasan atau supervisor (*supervisory support*) memainkan peran krusial dalam kinerja SDM (Chan 2017). *Supervisory support* mencakup bimbingan, umpan balik, dan dukungan emosional yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Mishra et al. 2019).

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

Faktor lain yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM adalah rewards (Malek, Sarin, and Haon 2020). Sistem penghargaan yang adil dan transparan berfungsi untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, menciptakan rasa saling percaya yang mendalam (Zhang and Min 2021). Secara keseluruhan, sistem penghargaan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi (Kanu 2020).

Pemberian *rewards* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan proporsionalitas antara beban tugas, tanggung jawab, serta tingkat risiko pekerjaan masing-masing individu (Koo et al. 2020). Keadilan distributif menuntut agar pegawai yang menghadapi kompleksitas kerja lebih tinggi, seperti yang bertugas di lapangan, berhadapan langsung dengan importir, atau menangani kasus pelanggaran hukum, memperoleh kompensasi yang sebanding dengan tekanan dan risiko yang mereka tanggung. Sebaliknya, jika imbalan diberikan secara merata tanpa memperhatikan variasi beban kerja, hal ini dapat memunculkan rasa ketidakadilan, menurunkan motivasi, serta memicu konflik atau penurunan kinerja antar pegawai.

Menurut teori ekuitas oleh Adams (1965), pegawai akan merasa puas jika rasio antara kontribusi (*effort*) dan hasil (*reward*) yang mereka terima dinilai sebanding dengan rekan sejawatnya (Hussain et al. 2019). Penting bagi organisasi menerapkan sistem imbalan yang transparan, objektif, dan berbasis pada kinerja serta tanggung jawab nyata masing-masing individu untuk menjaga moral dan produktivitas pegawai (Riaz, Shahid, and Zaidi 2020).

Penghargaan finansial sering dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai, namun hasil penelitian mengenai hal ini masih beragam. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun penghargaan finansial memberikan dampak yang konsisten terhadap kinerja (Alkandi et al. 2023; NNUbia and Lovina 2020) namun terdapat kondisi tertentu di mana insentif moneter seperti gaji dan komisi dapat secara

signifikan meningkatkan kinerja sumber daya manusia (Anthonius 2022; Briscoe, Aiwuyo, and Iwuagwu 2023).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Pengaruh *dukungan supervisi* terhadap peningkatan motivasi kerja dengan *rewards* sebagai faktor moderasi?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik?
2. Bagaimana pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik?
3. Bagaimana peran moderasi *rewards* dalam peran dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik?
4. Bagaimana peran moderasi *rewards* dalam peran dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik.

2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh peran moderasi *rewards* dalam peran dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh peran moderasi *rewards* dalam peran dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Teoritis

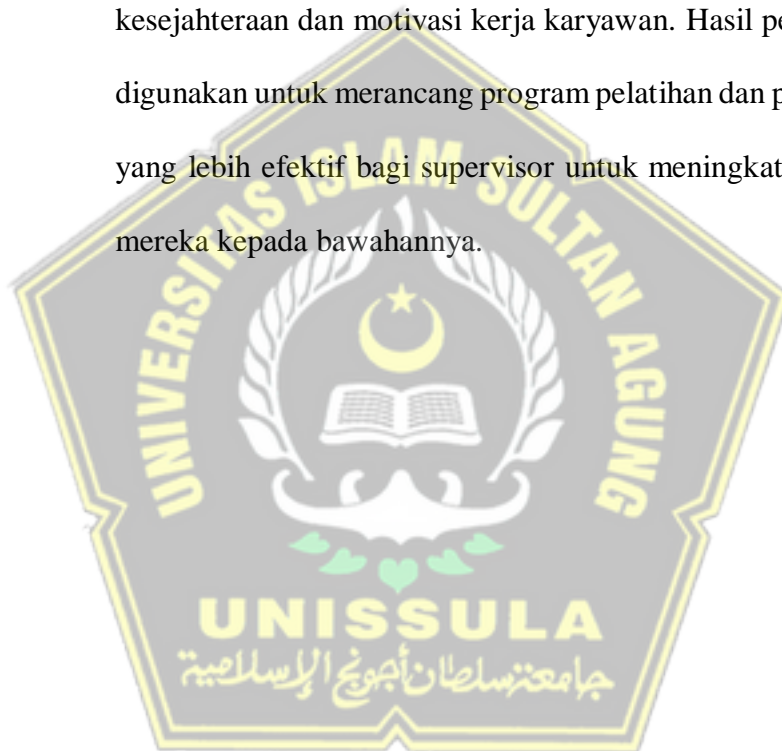
Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran dukungan supervisi dalam meningkatkan motivasi kerja. studi ini memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan dengan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan yang mendukung dapat memengaruhi kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan.

2. Praktis

- a. Individu. Studi ini memberikan wawasan tentang bagaimana dukungan dari supervisor dapat memengaruhi perkembangan pribadi dan profesional mereka.
- b. Akademisi: Penelitian ini menambah literatur akademis mengenai peran dukungan supervisi dalam konteks motivasi kerja, yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut. Hasil penelitian

dapat digunakan sebagai referensi dalam pengajaran dan penelitian lebih lanjut terkait manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi.

- c. Organisasi. Studi ini memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan dengan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan yang mendukung dapat memengaruhi kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian dapat digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif bagi supervisor untuk meningkatkan dukungan mereka kepada bawahannya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

#### **2.1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi kerja adalah serangkaian kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih cara bertindak dan mengarah pada perilaku tertentu (Van Den Broeck et al. 2021b). Motivasi sering digunakan untuk memprediksi perilaku (Ondabu 2014). Karena variasinya besar antara individu, motivasi sering harus dikombinasikan dengan kemampuan dan faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Andersen et al., 2018).

Motivasi adalah proses merangsang dan mendorong individu untuk bertindak dalam suatu cara tertentu (Bundtzen 2020). Dalam konteks organisasi, motivasi mengimplikasikan mendorong dan mendorong karyawan untuk berkinerja sebaik mungkin guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut (Locke and Schattke 2019). Motivasi dapat menggambarkan pembicaraan, kekuatan, atau pesan dari berbagai jenis, dan dalam hal ini, merupakan kata sifat. Dalam teori harapan-nilai, motivasi dianggap sebagai fungsi dari harapan akan keberhasilan dan nilai yang dirasakan (Furlich 2016a).

Perbedaan paling dasar terletak pada motivasi intrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena secara intrinsik menarik atau menyenangkan (Gkorezis and Kastritsi 2017; Sansone and Tang 2019), sedangkan motivasi ekstrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena mengarah pada hasil yang dapat dipisahkan (Locke and Schattke 2019). Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari faktor eksternal (Oudeyer et al. 2016). Ketika seseorang memiliki motivasi intrinsik, maka terlibat dalam suatu aktivitas karena menikmatinya dan mendapatkan kepuasan pribadi dari melakukannya.

Seseorang dengan motivasi ekstrinsik akan melakukan sesuatu dengan tujuan memperoleh imbalan eksternal (Hennessey et al. 2015). Motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai motivasi untuk berpartisipasi dalam suatu aktivitas berdasarkan pencapaian tujuan eksternal, memperoleh pujian dan persetujuan, memenangkan kompetisi, atau menerima penghargaan atau pembayaran (Locke & Schattke, 2019). Motivasi ekstrinsik melibatkan melakukan sesuatu karena ingin mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman (Fishbach and Woolley 2022a).

Motivasi intrinsik merupakan dorongan kerja yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi karena dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik meliputi minat, sikap positif, dan kebutuhan (Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959).

## **2.2. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi kerja adalah serangkaian kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih cara bertindak dan mengarah pada perilaku

tertentu (Van Den Broeck et al. 2021c). Motivasi sering digunakan untuk memprediksi perilaku (Ondabu 2014). Karena variasinya besar antara individu, motivasi sering harus dikombinasikan dengan kemampuan dan faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Andersen et al. 2018).

Motivasi adalah proses merangsang dan mendorong individu untuk bertindak dalam suatu cara tertentu (Islam and Ismail 2008). Dalam konteks organisasi, motivasi mengimplikasikan mendorong dan mendorong karyawan untuk berkinerja sebaik mungkin guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut (Locke and Schattke 2019). Motivasi dapat menggambarkan pembicaraan, kekuatan, atau pesan dari berbagai jenis, dan dalam hal ini, merupakan kata sifat. Dalam teori harapan-nilai, motivasi dianggap sebagai fungsi dari harapan akan keberhasilan dan nilai yang dirasakan (Furlich 2016b).

Perbedaan paling dasar terletak pada motivasi intrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena intrinsik menarik atau menyenangkan (Gkorezis and Kastritsi 2017; Sansone and Tang 2019), sedangkan motivasi ekstrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena mengarah pada hasil yang dapat dipisahkan (Locke and Schattke 2019). Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari faktor eksternal (Oudeyer and Kaplan 2013). Ketika seseorang memiliki motivasi intrinsik, maka terlibat dalam suatu aktivitas karena menikmatinya dan mendapatkan kepuasan pribadi dari melakukannya. Seseorang dengan motivasi ekstrinsik akan melakukan sesuatu dengan tujuan memperoleh imbalan eksternal (Hennessey et al. 2015).

Motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai motivasi untuk berpartisipasi dalam suatu aktivitas berdasarkan pencapaian tujuan eksternal, memperoleh pujian dan persetujuan, memenangkan kompetisi, atau menerima penghargaan atau pembayaran (Locke and Schattke 2019). Motivasi ekstrinsik melibatkan melakukan sesuatu karena ingin mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman (Fishbach and Woolley 2022b).

Ada empat jenis motivasi ekstrinsik: *external regulation*, *introjected regulation*, *identification*, dan *integrated regulation* (Mercader-Rubio et al. 2022) :

- 1) Regulasi Eksternal (*External Regulation*). Motivasi ini terjadi ketika seseorang melakukan suatu aktivitas karena adanya pengaruh atau kontrol dari faktor eksternal. Contohnya, seseorang hanya bekerja keras karena takut dipecat atau demi mendapatkan bonus.
- 2) Regulasi Introjek (*Introjected Regulation*). Merupakan motivasi yang muncul ketika seseorang melakukan suatu aktivitas karena adanya tekanan internal, seperti rasa bersalah atau perasaan wajib. Contohnya jika seseorang mengerjakan tugas karena merasa bersalah jika tidak melakukannya, bukan karena memang benar-benar ingin melakukannya.
- 3) Identifikasi (*Identification*). Motivasi ini terjadi ketika seseorang menyadari pentingnya suatu aktivitas dan melibatkan diri dalam aktivitas tersebut karena melihat nilai atau manfaat jangka panjang.

Contohnya jika seseorang dapat mengidentifikasi nilai belajar dari pekerjaannya dan, oleh karena itu, dengan antusias bekerja.

- 4) Regulasi Terintegrasi (*Integrated Regulation*). Jenis motivasi ini mencakup situasi di mana individu sepenuhnya menerima dan menginternalisasi tujuan atau nilai yang mendasari aktivitas ekstrinsik. Sebagai contoh jika seseorang mungkin secara pribadi meyakini bahwa pekerjaannya memiliki nilai moral atau etis, sehingga mereka bekerja keras tanpa perlu dorongan eksternal.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk berpartisipasi dalam suatu aktivitas berdasarkan pencapaian tujuan eksternal, memperoleh pujian dan persetujuan, memenangkan kompetisi, atau menerima penghargaan atau pembayaran. Indikator motivasi ekstrinsik adalah: *external regulation*, *introjected regulation*, *identification*, dan *integrated regulation* (Mercader-Rubio et al. 2022).

### 2.3. Dukungan Supervisi

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).

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

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan tehnik penyelesaian, untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan 1) Supervisi Langsung : supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi, Fennell, and Early 2019).

Dukungan supervisi adalah bentuk bantuan, perhatian, dan arahan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan untuk mendukung kebutuhan emosional, psikologis, dan profesional mereka dalam mencapai tujuan kerja. 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. Rewards**

Sistem penghargaan (*reward system*) mencakup seluruh komponen dalam organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan yang terlibat dalam pemberian kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi mereka pada (Johnson, Friend, and Esteky 2022b). Sistem penghargaan (*reward system*) didefinisikan oleh para ahli sebagai mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan insentif kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja mereka (Nguyen and Prentice 2022).

Menurut (Malek et al. 2020) sistem penghargaan adalah suatu strategi yang dirancang untuk mengakui dan memberi penghargaan kepada individu atau kelompok berdasarkan pencapaian tertentu. Ramli et al (2023) menambahkan bahwa sistem penghargaan mencakup berbagai jenis insentif, baik finansial

maupun non-finansial, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Penghargaan yang efektif dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja jika diberikan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan individu (Sihombing et al. 2018). Pendapat lain disampaikan oleh (Asif and Nisar 2022) yang menyatakan bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa reward system adalah segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Indikator *rewards* adalah penghargaan finansial (gaji, bonus, insentif, tunjangan), pengembangan karir (promosi, pelatihan), penghargaan non-finansial (pengakuan, pujian, sertifikat), kesejahteraan (fasilitas, jaminan), serta konsistensi/keadilan (Sofiati 2021).

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi Kerja**

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

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

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik

H2 : Dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi Ektrinsik

#### 2.5.2. Peran moderasi *rewards* dalam peran Dukungan Supervisi terhadap Motivasi intrinsik

Dukungan supervisi berupa perhatian, bimbingan, serta pengakuan dari atasan dapat meningkatkan rasa kompetensi dan otonomi karyawan (Baqir et al. 2020). Menurut (Zeb et al. 2023) motivasi intrinsik tumbuh ketika individu merasa dihargai dan didukung secara otonom. Dalam konteks ini, *rewards* yang bersifat informatif dapat memperkuat pengaruh dukungan supervisi karena memberikan apresiasi tanpa mengurangi kebebasan karyawan.

Penelitian lain oleh (Riaz, Shoaib Akhtar, and Aslam 2018) juga menemukan bahwa *rewards* yang adil dan relevan dengan kinerja memperkuat motivasi intrinsik. Kemudian (Nugrahaningsih et al. 2021)

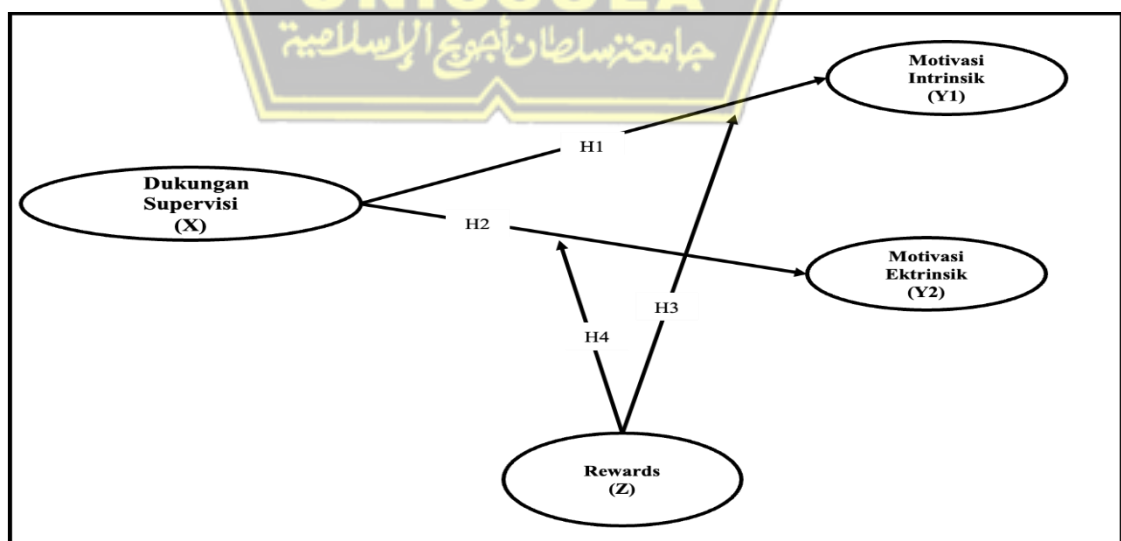
menambahkan bahwa sistem penghargaan yang dirancang untuk mendukung motivasi internal, bukan sekadar imbalan materi, mampu meningkatkan dampak positif supervisi terhadap dorongan kerja dari dalam diri. Dengan demikian, *rewards* terbukti menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik karyawan.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

- H3 : Bila rewards dalam kondisi baik maka akan menguatkan pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik
- H4 : Bila rewards dalam kondisi baik maka akan menguatkan pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik.

## 2.6. Model Empirik Penelitian

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



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variable dukungan supervisi, variabel motivasi kerja SDM baik intrinsik maupun ekstrinsik, serta variabel kesejahteraan (*reward*).

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

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

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

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

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

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

#### 1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel dukungan supervisi, variabel motivasi kerja SDM baik intrinsik maupun ekstrinsik, serta variabel kesejahteraan (*reward*).

#### 2. Observasi.

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

#### 3. Penyebaran *Questionnaire*.

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

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

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

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

### 3.4. Populasi dan Sampel

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 Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair, Howard, and Nitzl 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah

responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

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

dan waktu tertentu (Hair 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### 3.5. Variabel dan Indikator

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

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

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Dukungan supervisi dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja anggotanya yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. dan dukungan fisik	1) dukungan emosional 2) dukungan penilaian 3) dukungan informasi 4) dukungan fisik	(Achour et al. 2017)
2.	Motivasi intrinsik dorongan kerja yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi karena dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri.	1) minat, 2) sikap positif, 3) kebutuhan.	(Herzberg et al. 1959)
3.	Motivasi ekstrinsik dorongan untuk berpartisipasi dalam suatu aktivitas berdasarkan pencapaian tujuan eksternal, memperoleh pujian dan persetujuan, memenangkan kompetisi, atau menerima penghargaan atau pembayaran.	1) <i>external regulation</i> , 2) <i>introjected regulation</i> , 3) <i>identification</i> , 1) <i>integrated regulation</i> .	(Morris et al. 2022)
4.	<i>rewards</i> adalah persepsi pegawai terhadap penghargaan atau tunjangan yang diberikan kepada dalam bentuk	1) Gaji, 2) Bonus, 3) Tunjangan,	(James, 1994)

---

uang atau finansial, seperti gaji, bonus, 2) Insentif dan tunjangan lainnya.

---

### 3.6. Teknik Analisis Data

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

#### 3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

$$y_1 : a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2y_1 + e$$

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

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap

cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

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

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

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

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

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural*

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

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

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

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

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

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

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

*Inner* model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. 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 relevante*. 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<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah 135 pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Dari kuesioner yang disebarakan kepada responden, seluruhnya telah terkumpul dalam kondisi terisi lengkap, sehingga menghasilkan 135 data yang layak untuk dianalisis lebih lanjut. Berikut disajikan analisis deskriptif mengenai karakteristik demografis responden:

**Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n = 135	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	98	72.6
	Wanita	37	27.4
2.	Usia		
	20 - 30 tahun	42	31.1
	31- 40 tahun	59	43.7
	41 - 50 tahun	22	16.3
	50 – 60 tahun	12	8.9
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	3	2.2
	Diploma	52	38.5
	S1	64	47.4
	S2	16	11.9
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	48	35.6
	11 - 20 tahun	55	40.7
	21 - 30 tahun	26	19.3
	> 30 tahun	6	4.4

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Tampilan data pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan

Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang didominasi oleh laki-laki sebanyak 98 (72,6%), sedangkan perempuan berjumlah 37 (27,4%). Komposisi ini menggambarkan bahwa pekerjaan di lingkungan Bea dan Cukai masih banyak melibatkan pegawai laki-laki, terutama karena tuntutan tugas yang sering memerlukan mobilitas, ketahanan fisik, serta keterlibatan dalam kegiatan operasional lapangan. Namun, pegawai perempuan juga turut memberi kontribusi penting terutama dalam ketelitian administratif dan kualitas pelayanan.

Distribusi usia memperlihatkan bahwa kelompok usia terbesar adalah 31–40 tahun sebanyak 59 (43,7%), disusul usia 21–30 tahun sebanyak 42 (31,1%), 41–50 tahun sebanyak 22 (16,3%), dan usia 51–60 tahun sebanyak 12 (8,9%). Dominasi kelompok usia produktif (21–40 tahun) yang mencapai lebih dari 70% menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada fase optimal untuk berkinerja tinggi, memiliki motivasi kuat untuk pengembangan diri, serta adaptif terhadap perubahan kebijakan maupun teknologi. Pegawai usia 41 tahun ke atas tetap memainkan peran strategis sebagai pengarah, pengendali pekerjaan, serta sumber pengalaman institusional. Dari sisi motivasi kerja, pegawai muda cenderung terdorong oleh peluang karier, tantangan pekerjaan, dan pemberian reward yang kompetitif, sedangkan kelompok usia lebih senior cenderung termotivasi oleh stabilitas kerja, penghargaan atas pengalaman, dan makna tugas publik yang diemban.

Dari aspek pendidikan terakhir, mayoritas responden adalah lulusan S1 sebanyak 64 (47,4%) dan Diploma sebanyak 52 (38,5%), sementara lulusan S2 berjumlah 16 (11,9%) dan SMA/SMK sebanyak 3 (2,2%). Tingginya proporsi pendidikan Diploma dan S1 mengindikasikan bahwa instansi telah memiliki SDM dengan kualifikasi

pendidikan yang memadai untuk melaksanakan tugas teknis maupun administratif secara profesional. Kehadiran lulusan S2 menunjukkan adanya kelompok pegawai yang memiliki bekal analitis dan manajerial yang lebih kuat, sehingga dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan supervisi.

Berdasarkan masa kerja, kelompok terbanyak adalah pegawai dengan masa kerja 11–20 tahun sebanyak 55 (40,7%), diikuti masa kerja 0–10 tahun sebanyak 48 (35,6%), kemudian 21–30 tahun sebanyak 26 (19,3%), dan lebih dari 30 tahun sebanyak 6 (4,4%). Komposisi ini memperlihatkan keseimbangan antara pegawai yang sudah matang secara pengalaman dan pegawai baru yang adaptif serta energik. Pegawai dengan masa kerja di atas 10 tahun memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur, *rewards*, serta tanggung jawab pelayanan publik, sehingga hal ini dapat meningkatkan akurasi dan keandalan dalam bekerja. Keberagaman masa kerja menciptakan dinamika positif dalam organisasi, di mana pengalaman senior berpadu dengan inovasi pegawai muda.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

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

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan

skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

#### 4.2.1. Dukungan Supervisi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Dukungan supervisi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.  
Statistik Deskriptif Variabel Dukungan supervisi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Dukungan supervisi</b>	<b>3.74</b>	
1. Dukungan emosional	3.62	0.95
2. Dukungan penilaian	3.79	0.91
3. Dukungan informasi	3.81	0.93
4. Dukungan fisik	3.73	0.94

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa variabel dukungan supervisi memiliki nilai mean keseluruhan sebesar 3,74, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menilai supervisi yang diberikan atasan sudah berjalan efektif, baik dari sisi pembinaan maupun pendampingan kerja. Indikator dengan nilai tertinggi adalah dukungan informasi (X1\_3) dengan mean 3,81, mencerminkan bahwa atasan dinilai mampu memberikan informasi yang mendorong kinerja yang adil dan konstruktif sehingga membantu meningkatkan kualitas kerja pegawai. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah dukungan supervisi terkait dukungan emosional atau pendampingan (X1\_1) dengan mean 3,62, yang berada pada ambang batas kategori sedang menuju tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun penghargaan, kepercayaan, pengaruh, dan perhatian sudah baik, masih terdapat ruang untuk meningkatkan intensitasnya dalam pelaksanaan tugas. Secara keseluruhan, dukungan supervisi yang tinggi berpotensi memperkuat motivasi kerja

pegawai karena mereka merasa dihargai, diakui, dan dibantu dalam mengoptimalkan kinerjanya.

#### 4.2.2. Motivasi intrinsik

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel

Motivasi intrinsik dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.  
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi intrinsik

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>3.63</b>	
1. Minat,	3.74	0.81
2. Sikap positif,	3.59	0.78
3. Kebutuhan.	3.57	0.76

Variabel Motivasi Intrinsik memiliki mean keseluruhan sebesar 3,63, yang berada pada kategori sedang (mendekati tinggi). Ini menunjukkan bahwa dorongan diri pegawai untuk bekerja karena minat, sikap positif, dan kebutuhan pribadi cukup baik namun belum sepenuhnya optimal. Indikator dengan nilai tertinggi adalah minat (Y1\_1) dengan mean 3,74, menunjukkan bahwa pegawai memiliki minat dan keinginan pada berkarya pada pekerjaannya, merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan manfaat yang berarti. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah kebutuhan (Y1\_3) dengan mean 3,57, yang tetap berada pada kategori sedang. Kondisi ini menggambarkan bahwa pemenuhan kebutuhan internal seperti kebutuhan akan prestasi, pengembangan diri, dan tantangan belum sepenuhnya terpenuhi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi intrinsik dapat dicapai melalui pemberian kesempatan lebih besar untuk belajar, berkembang, dan menunjukkan kompetensi diri.

### 4.2.3. Rewards

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Rewards* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel *Rewards*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b><i>Rewards</i></b>	<b>3.79</b>	
1. Gaji,	3.76	1.00
2. Bonus,	3.77	0.95
3. Tunjangan,	3.81	0.99
4. Insentif	3.81	1.06

Variabel *Rewards* memiliki mean keseluruhan sebesar 3,79, termasuk dalam kategori tinggi/baik. Ini menggambarkan bahwa pegawai menilai sistem penghargaan finansial—yang meliputi gaji, bonus, tunjangan, dan insentif—sudah cukup memadai dan mampu memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah tunjangan (*Z\_3*) dan insentif (*Z\_4*) dengan mean 3,81, menunjukkan bahwa pemberian tunjangan dan insentif dinilai paling efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah gaji (*Z\_1*) dengan mean 3,76, meski tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaji sudah menjadi hal yang biasa dan keharusan sebagai imbal balik bekerja, masih terdapat ruang untuk peningkatannya agar persepsi keadilan dan kepuasan finansial semakin kuat. Temuan ini mempertegas bahwa rewards yang baik menjadi pendorong penting bagi pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja, terutama motivasi ekstrinsik.

#### 4.2.4. Motivasi ekstrinsik

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel

Motivasi ekstrinsik dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi ekstrinsik

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Motivasi ekstrinsik</b>	<b>3.74</b>	
1. <i>External regulation,</i>	3.78	0.79
2. <i>Introjected regulation,</i>	3.75	0.78
3. <i>Identification,</i>	3.70	0.76
4. <i>Integrated regulation.</i>	3.75	0.74

Variabel Motivasi Ekstrinsik menunjukkan mean keseluruhan sebesar 3,74, yang berada pada kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti regulasi, penghargaan, pengakuan, dan kesesuaian nilai pekerjaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah *external regulation* (Y2\_1) dengan mean 3,78, yang berarti pegawai sangat dipengaruhi oleh dorongan dari luar, seperti aturan, tuntutan pekerjaan, atau ekspektasi organisasi. Indikator dengan nilai terendah adalah *identification* (Y2\_3) dengan mean 3,70, yang meski merupakan yang terendah, tetap berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan nilai dan identitas profesional mereka. Secara umum, motivasi ekstrinsik yang tinggi menandakan bahwa kebijakan organisasi, pemberian penghargaan, dan sistem evaluasi kinerja berjalan cukup efektif dalam menjaga semangat kerja pegawai.

### 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### 4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghozali (2011) nilai *outer loading* direkomendasikan di atas nilai 0,70 untuk mendapatkan ítem yang valid.

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Dukungan supervisi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Dukungan supervisi direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Dukungan supervisi sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Dukungan supervisi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Dukungan emosional	0.832	Valid
2. Dukungan penilaian	0.877	Valid
3. Dukungan informasi	0.867	Valid
4. Dukungan fisik	0.829	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Dukungan supervisi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Dukungan supervisi (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh keempat indikator yaitu Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi intrinsik

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi intrinsik (X2) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi intrinsik sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Motivasi intrinsik

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Minat,	0.811	Valid
2. Sikap positif,	0.941	Valid
3. Kebutuhan	0.923	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi intrinsik memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi intrinsik (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh ketiga indikator, yaitu Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi ekstrinsik

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi ekstrinsik (Y1) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi ekstrinsik sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi ekstrinsik

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. <i>External regulation,</i>	0.797	Valid
2. <i>Introjected regulation,</i>	0.876	Valid
3. <i>Identification,</i>	0.865	Valid
4. <i>Integrated regulation</i>	0.790	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi ekstrinsik memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi ekstrinsik (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator *External regulation, Introjected regulation, Identification, dan Integrated regulation.*

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Rewards*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Rewards* (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Rewards* sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Rewards*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Gaji,	0.951	Valid
2. Bonus,	0.833	Valid
3. Tunjangan,	0.823	Valid
4. Insentif	0.957	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Rewards* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Rewards* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Gaji, Bonus, Tunjangan, dan Insentif.

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

#### 4.3.2. Discriminant Validity

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

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Dukungan supervisi	Motivasi ekstrinsik	Motivasi intrinsik	Rewards
Dukungan supervisi	<b>0.852</b>			
Motivasi ekstrinsik	0.701	<b>0.833</b>		
Motivasi intrinsik	0.352	0.378	<b>0.894</b>	
Rewards	0.763	0.653	0.164	<b>0.893</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant*

*validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. 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 4.11

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

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Motivasi ekstrinsik <-> Dukungan supervisi	0.805
Motivasi intrinsik <-> Dukungan supervisi	0.389
Motivasi intrinsik <-> Motivasi ekstrinsik	0.432
Rewards <-> Dukungan supervisi	0.853
Rewards <-> Motivasi ekstrinsik	0.737
Rewards <-> Motivasi intrinsik	0.179

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

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

Tabel 4.12  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Dukungan supervisi	Motivasi ekstrinsik	Motivasi intrinsik	Rewards
X1_1	<b>0.832</b>	0.600	0.150	0.716
X1_2	<b>0.877</b>	0.647	0.347	0.682
X1_3	<b>0.867</b>	0.617	0.413	0.629
X1_4	<b>0.829</b>	0.511	0.256	0.574
Y1_1	0.328	0.355	<b>0.811</b>	0.143
Y1_2	0.317	0.327	<b>0.941</b>	0.149
Y1_3	0.292	0.323	<b>0.923</b>	0.144
Y2_1	0.553	<b>0.797</b>	0.278	0.517
Y2_2	0.546	<b>0.876</b>	0.255	0.556
Y2_3	0.591	<b>0.865</b>	0.270	0.551
Y2_4	0.637	<b>0.790</b>	0.443	0.548
Z_1	0.716	0.621	0.157	<b>0.951</b>
Z_2	0.629	0.521	0.083	<b>0.833</b>
Z_3	0.665	0.594	0.223	<b>0.823</b>
Z_4	0.707	0.587	0.109	<b>0.957</b>

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

### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada model pengukuran (measurement model) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (Ghozali & Latan, 2015):

#### a. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal dari suatu konstruk atau variabel laten. Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Umumnya, nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun dalam penelitian eksploratori nilai  $\geq 0,60$  masih dapat diterima.

#### b. *Composite Reliability (CR)*

Composite Reliability mengukur reliabilitas internal dengan mempertimbangkan bobot (*loading*) masing-masing indikator terhadap konstruk. Berbeda dengan Cronbach's Alpha yang mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama, CR memberikan penilaian yang lebih akurat pada model SEM karena memperhitungkan kontribusi relatif tiap indikator. Nilai CR  $\geq 0,70$  umumnya menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

#### c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen sekaligus menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE  $\geq 0,50$  mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi yang memadai.

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

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Dukungan supervisi	0.874	0.913	0.725
Motivasi ekstrinsik	0.852	0.901	0.694
Motivasi intrinsik	0.872	0.922	0.799
Rewards	0.914	0.940	0.798

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,7, nilai reliabilitas komposit (*Composite Reliability*) juga melebihi 0,7, serta nilai AVE pada masing-masing konstruk melampaui 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

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

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Dukungan supervisi -> Motivasi ekstrinsik	2.541
Dukungan supervisi -> Motivasi intrinsik	2.541
Rewards -> Motivasi ekstrinsik	2.672
Rewards -> Motivasi intrinsik	2.672
Rewards x Dukungan supervisi -> Motivasi ekstrinsik	1.731

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

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

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

##### 4.4.1. R square

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

Tabel 4.17  
Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Motivasi ekstrinsik	0.528
Motivasi intrinsik	0.164

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,528. Artinya variabel Motivasi ekstrinsik dapat dijelaskan 52,8 % oleh variabel Motivasi intrinsik, Dukungan supervisi, dan *Rewards*. Sedangkan sisanya 47,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,528) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Dukungan supervisi, dan *Rewards* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Motivasi ekstrinsik.

Nilai R-square Motivasi intrinsik diketahui sebesar 0,164. Artinya Motivasi intrinsik dapat dijelaskan 16,4% oleh variabel Dukungan supervisi. Sedangkan sisanya 85,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,164) berada di bawah nilai 0,19, artinya variabel Dukungan supervisi memberikan pengaruh yang tidak terlalu besar terhadap Motivasi intrinsik.

#### 4.4.2. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau

kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

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

Tabel 4.18  
Nilai Q-square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Motivasi ekstrinsik	540.000	350.171	0.352
Motivasi intrinsik	405.000	301.128	0.256

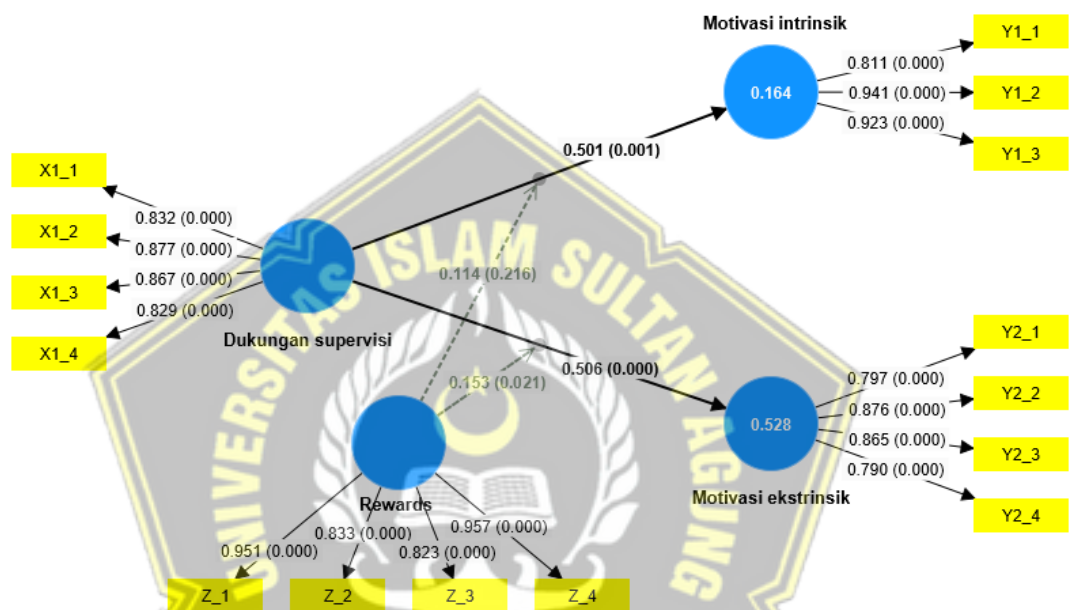
Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Motivasi ekstrinsik sebesar 0,352, sedangkan Q square Motivasi intrinsik diperoleh sebesar 0,256. Kedua nilai Q square tersebut di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

Dukungan supervisi terhadap Motivasi ekstrinsik melalui Motivasi intrinsik dan moderasi *Rewards*.

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



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS Moderasi

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

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai  $t$  tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19  
Hasil Uji Hipotesis

	Pengaruh	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
H1	Dukungan supervisi - > Motivasi intrinsik	0.501	3.422	0.001	Diterima
H2	Dukungan supervisi - > Motivasi ekstrinsik	0.506	5.634	0.000	Diterima
H3	Rewards x Dukungan supervisi -> Motivasi intrinsik	0.114	1.237	0.216	Ditolak
H4	Rewards x Dukungan supervisi -> Motivasi ekstrinsik	0.153	2.332	0.021	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

#### 4.5.1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,501. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Dukungan supervisi berpengaruh positif terhadap Motivasi intrinsik. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung sebesar 3,422 > t tabel (1,96) dan nilai p sebesar 0,001 < 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi intrinsik adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “*Dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik*” dapat **diterima**.

#### 4.5.2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,506. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Dukungan supervisi berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung sebesar  $5,634 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi ekstrinsik adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi ekstrinsik*” dapat **diterima**.

#### 4.5.3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3, diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,114. Namun, nilai t hitung hanya sebesar  $1,237 < t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,216 > 0,05$ . Hasil ini membuktikan bahwa interaksi *Rewards* dengan Dukungan supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi *intrinsik*. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Bila rewards dalam kondisi baik maka akan menguatkan pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi intrinsik*” dapat **ditolak**.

#### 4.5.4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,153. Nilai ini menunjukkan arah pengaruh positif. Hasil pengujian juga diperkuat dengan nilai t hitung sebesar  $2,332 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,021 < 0,05$ . Hal ini membuktikan bahwa *Rewards* secara signifikan memoderasi pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Bila rewards dalam kondisi baik maka akan*

*menguatkan pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik” dapat diterima.*

## **4.6. Pembahasan**

### **4.6.1. Pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi Intrinsik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi intrinsik. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid and Rathore 2017) ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al. 2019).

Dukungan supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Empat indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel Dukungan Supervisi, indikator dengan kontribusi paling kuat adalah *dukungan penilaian*, sedangkan pada variabel Motivasi Intrinsik, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *sikap positif*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan penilaian dari atasan berbanding lurus dengan tumbuhnya sikap positif dalam diri pegawai. Artinya, ketika supervisi memberikan umpan balik yang adil, konstruktif, dan terarah, pegawai merasa lebih dihargai, mampu melihat perkembangan dirinya, serta terdorong untuk bekerja dengan antusias

dan komitmen yang lebih tinggi karena motivasi yang berasal dari dalam diri semakin kuat.

Variabel Dukungan Supervisi menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah dukungan fisik, sementara pada variabel Motivasi Intrinsik indikator dengan nilai terendah adalah minat. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada aspek dukungan fisik berkorelasi dengan meningkatnya minat individu dalam menjalankan tugasnya. Artinya, ketika pegawai merasakan dukungan fisik yang memadai dari supervisornya, mereka cenderung menunjukkan ketertarikan, keterlibatan, dan dorongan internal yang lebih tinggi dalam bekerja.

#### **4.6.2. Pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi Ektrinsik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Ektrinsik. Kemudian penelitian lain menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al. 2019).

Dukungan supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Empat indicator tersebut terbukti mampu meningkatkan Motivasi ekstrinsik yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *External regulation*, *Introjected regulation*, *Identification*, dan *Integrated regulation*.

Variabel Dukungan Supervisi menunjukkan bahwa indikator dengan kontribusi terbesar adalah dukungan penilaian, sementara pada variabel Motivasi Ekstrinsik, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *introjected regulation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan penilaian dari atasan berbanding lurus dengan meningkatnya *introjected regulation* pada diri pegawai. Artinya, semakin kuat penilaian, umpan balik, dan apresiasi yang diberikan oleh supervisor, semakin besar pula dorongan internal pegawai untuk bertindak karena adanya kebutuhan akan penerimaan sosial, pengakuan, atau untuk menghindari rasa bersalah.

Variabel dukungan supervisi menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator dukungan fisik, sementara variabel motivasi ekstrinsik memiliki nilai terendah pada indikator *integrated regulation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan fisik dari atasan berpotensi memperbaiki tingkat *integrated regulation* pada pegawai. Artinya, ketika pegawai merasa mendapatkan fasilitas, alat kerja, dan kondisi fisik yang memadai untuk menjalankan tugasnya, mereka cenderung menginternalisasi alasan bekerja secara lebih positif dan selaras dengan tujuan organisasi.

#### **4.6.3. Peran moderasi Rewards dalam pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi Intrinsik.**

Hasil ini membuktikan bahwa interaksi *Rewards* dengan Dukungan supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi intrinsik. Nugrahaningsih et al. (2021) menyatakan bahwa sistem penghargaan yang

dirancang untuk mendukung motivasi internal, bukan sekadar imbalan materi, mampu meningkatkan dampak positif supervisi terhadap dorongan kerja dari dalam diri.

*Rewards* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Gaji, Bonus, Tunjangan, dan Insentif. Kemudian, dukungan supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Sedangkan Motivasi intrinsik dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Minat, Sikap positif, dan Kebutuhan.

Variabel *Rewards* memiliki kontribusi paling kuat melalui indikator Insentif, sementara pada variabel Dukungan Supervisi, indikator Dukungan Penilaian menunjukkan pengaruh terbesar. Adapun pada variabel Motivasi Intrinsik, indikator dengan nilai tertinggi adalah Sikap Positif. Namun, hasil analisis memperlihatkan bahwa insentif yang tinggi tidak terbukti secara signifikan memperkuat hubungan antara dukungan penilaian dan sikap positif. Artinya, meskipun insentif berperan penting sebagai bentuk penghargaan eksternal, keberadaannya tidak secara otomatis meningkatkan efektivitas dukungan penilaian dalam membentuk motivasi intrinsik berupa sikap positif. Dengan demikian, pembentukan sikap positif lebih bergantung pada kualitas dukungan supervisi itu sendiri, bukan pada tingginya insentif yang diberikan.

Variabel *Rewards* menunjukkan bahwa indikator Tunjangan memiliki nilai *outer loading* terendah, demikian pula pada variabel Dukungan Supervisi indikator dengan nilai terendah adalah Dukungan Fisik, sementara pada variabel

Motivasi Intrinsik indikator dengan nilai terendah adalah Minat. Temuan ini mengindikasikan bahwa besarnya tunjangan tidak terbukti memberikan penguatan yang signifikan terhadap pengaruh dukungan fisik dalam meningkatkan minat sebagai komponen motivasi intrinsik. Artinya, peningkatan tunjangan tidak secara otomatis mampu mendorong minat kerja apabila dukungan fisik dari supervisor tidak dirasakan memadai, sehingga upaya peningkatan motivasi intrinsik perlu lebih menitikberatkan pada aspek dukungan non-material yang relevan dengan kebutuhan pegawai.

#### **4.6.4. Peran Rewards dalam pengaruh Dukungan supervisi terhadap Motivasi Ekstrinsik.**

Temuan ini menunjukkan bahwa Rewards berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara dukungan supervisi dan motivasi ekstrinsik. Dengan kata lain, ketika sistem rewards berada pada tingkat yang baik, pengaruh dukungan supervisi terhadap peningkatan motivasi ekstrinsik menjadi semakin kuat.

*Rewards* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Gaji, Bonus, Tunjangan, dan Insentif. Kemudian, dukungan supervisi pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Empat indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Motivasi ekstrinsik yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator

yaitu indikator *External regulation, Introjected regulation, Identification, dan Integrated regulation*

Variabel Rewards menunjukkan bahwa indikator Insentif memiliki nilai outer loading tertinggi, diikuti oleh variabel Dukungan Supervisi dengan indikator Dukungan Penilaian sebagai refleksi terkuat. Pada variabel Motivasi Ekstrinsik, indikator yang paling dominan adalah Introjected Regulation. Temuan ini mengindikasikan bahwa insentif yang tinggi secara signifikan memperkuat pengaruh dukungan penilaian terhadap peningkatan Introjected Regulation. Artinya, ketika pegawai menerima insentif yang memadai, dukungan penilaian dari atasan menjadi lebih efektif dalam mendorong pegawai untuk termotivasi karena dorongan internal berupa keinginan mempertahankan citra diri, menghindari rasa bersalah, atau memenuhi ekspektasi lingkungan kerja.

Variabel Rewards menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator tunjangan, sementara dukungan supervisi memiliki nilai terendah pada indikator dukungan fisik. Adapun motivasi ekstrinsik memperlihatkan nilai loading terendah pada indikator integrated regulation. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya tunjangan tidak terbukti mampu memperkuat pengaruh dukungan fisik terhadap integrated regulation. Artinya, pemberian tunjangan belum menjadi faktor yang secara efektif meningkatkan motivasi yang bersifat integratif ketika dukungan supervisi yang diberikan hanya berfokus pada aspek fisik.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

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

Penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penelitian menegaskan pentingnya kualitas supervisi dalam membangun motivasi kerja pegawai, serta perlunya strategi kompensasi yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan aspek-aspek motivasi ekstrinsik yang masih lemah. Temuan ini memberikan dasar bagi organisasi untuk memperkuat sistem supervisi dan merancang kebijakan reward yang lebih efektif guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Adapun simpulan pembuktian hipotesis adalah:

1. Dukungan supervisi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap motivasi intrinsik pegawai.
2. Dukungan supervisi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap motivasi ekstrinsik pegawai.
3. Rewards tidak berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara dukungan supervisi dan motivasi intrinsik, sehingga motivasi yang berasal dari dalam diri lebih bergantung pada kualitas interaksi supervisi daripada imbalan material.
4. Rewards berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan dukungan supervisi dan motivasi ekstrinsik. Insentif terbukti memperkuat efektivitas dukungan supervisi, sedangkan tunjangan tidak menunjukkan pengaruh penguatan yang berarti.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi terhadap teori manajemen sumberdaya penelitian diantaranya adalah:

1. Temuan bahwa dukungan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik memperkuat teori motivasi yang menempatkan peran supervisor sebagai sumber penting dorongan internal pegawai. Indikator dukungan penilaian yang berkontribusi terbesar menunjukkan bahwa umpan balik konstruktif efektif menumbuhkan sikap positif sebagai komponen utama motivasi intrinsik. Sebaliknya, rendahnya kontribusi dukungan fisik terhadap minat menegaskan bahwa faktor material tidak cukup mampu mendorong motivasi intrinsik, sehingga teori perlu menekankan pentingnya dukungan emosional dan kognitif.
2. Pengaruh signifikan dukungan supervisi terhadap motivasi ekstrinsik menunjukkan bahwa kualitas supervisi tidak hanya membangun dorongan internal, tetapi juga memperkuat motivasi berbasis faktor eksternal. Dominannya peran dukungan penilaian menegaskan bahwa pengakuan non-material dari atasan dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik lebih efektif dibanding dukungan fisik, sehingga teori motivasi perlu mempertimbangkan aspek relasional sebagai komponen inti dalam pembentukan motivasi eksternal.
3. Tidak signifikannya peran moderasi rewards menunjukkan bahwa kompensasi material bukan faktor penentu dalam memperkuat hubungan antara dukungan supervisi dan motivasi intrinsik. Temuan ini mengonfirmasi teori bahwa motivasi intrinsik lebih dipengaruhi oleh dukungan psikologis, seperti umpan

balik, penghargaan non-material, dan hubungan interpersonal, dibandingkan insentif finansial.

4. Ditemukannya peran moderasi rewards memperkuat teori yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik meningkat ketika dukungan supervisi dikombinasikan dengan sistem penghargaan yang baik. Insentif terbukti memperkuat pengaruh dukungan penilaian terhadap motivasi ekstrinsik, sementara tunjangan tidak efektif meningkatkan motivasi tingkat integratif. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas reward bergantung pada jenis penghargaan dan jenis motivasi ekstrinsik yang dituju.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Implikasi praktis dari temuan ini menegaskan bahwa Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Diharapkan dapat :

1. Pada variabel dukungan supervisi, dukungan penilaian merupakan aspek terkuat dalam sehingga organisasi perlu mempertahankannya melalui pemberian umpan balik yang konsisten, konstruktif, dan berbasis kinerja. Sementara itu, dukungan fisik yang menjadi aspek terlemah perlu ditingkatkan melalui penyediaan fasilitas kerja yang lebih memadai, bantuan teknis yang responsif, serta perbaikan sarana yang langsung menunjang pelaksanaan tugas pegawai.
2. Pada variabel motivasi intrinsik, sikap positif terbukti sebagai indikator yang paling kuat dan harus dijaga melalui budaya kerja yang suportif dan penghargaan terhadap inisiatif pegawai. Sebaliknya, minat yang menjadi indikator terlemah

perlu diperkuat dengan memberikan variasi tugas, peluang pengembangan diri, serta ruang untuk kreativitas agar pegawai merasa lebih tertarik dan terlibat dalam pekerjaannya.

3. Pada motivasi ekstrinsik, indikator public interest yang paling kuat perlu dipertahankan dengan menjaga transparansi peran organisasi dalam pelayanan publik dan meningkatkan kebanggaan institusional. Di sisi lain, integrated regulation yang bernilai paling rendah perlu ditingkatkan melalui penguatan pemahaman pegawai mengenai makna pekerjaan, relevansi tugas terhadap tujuan organisasi, dan penyelarasan nilai individu dengan misi institusi.
4. Pada variabel rewards, insentif sebagai indikator terkuat perlu dipertahankan dengan skema yang adil, terukur, dan berbasis kinerja. Sementara itu, tunjangan yang memiliki kontribusi terendah perlu ditingkatkan melalui peninjauan kembali struktur tunjangan, relevansi dengan beban kerja, serta kesesuaian dengan kebutuhan pegawai agar lebih berdampak terhadap motivasi mereka.

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

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Data yang digunakan berasal dari metode survei dengan penilaian subjektif responden, sehingga potensi bias persepsi tidak dapat sepenuhnya dihindari.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada satu instansi, sehingga generalisasi temuan ke konteks organisasi lain masih terbatas.

3. Variabel yang diteliti dibatasi pada dukungan supervisi, rewards, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik, sehingga kemungkinan adanya faktor lain tidak tercakup dalam model.
4. Desain penelitian yang bersifat cross-sectional tidak memungkinkan peneliti menilai perubahan motivasi dari waktu ke waktu, sehingga hubungan kausal hanya dapat diinterpretasikan berdasarkan asumsi teoritis.

#### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Memperluas ruang lingkup responden dengan melibatkan berbagai instansi atau sektor agar temuan dapat digeneralisasi secara lebih luas.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan motivasi pegawai dari waktu ke waktu sehingga hubungan kausal dapat diidentifikasi dengan lebih kuat.
3. Penelitian mendatang dapat memasukkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, atau karakteristik individu akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik.
4. Penelitian di masa depan juga dapat memanfaatkan metode campuran (*mixed methods*) untuk menggali aspek kualitatif yang tidak tertangkap melalui survei, sehingga dapat memperkaya interpretasi terhadap peran supervisi dan rewards dalam membentuk motivasi pegawai.

## 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.
- Alkandi, Ibrahim Ghazi, Mohammed Arshad Khan, Mohammed Fallatah, Ahmad Alabdulhadi, Salem Alanizan, and Jaithen Alharbi. 2023. "The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction." *Sustainability (Switzerland)* 15(4). doi:10.3390/su15043415.
- Andersen, Lotte Bøgh, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro, and Christina Holm-Petersen. 2018. "Leadership and Motivation: A Qualitative Study of Transformational Leadership and Public Service Motivation." *International Review of Administrative Sciences* 84(4):675–91. doi:10.1177/0020852316654747.
- Anthonius. 2022. "THE EFFECT OF WORK STRESS AND FINANCIAL REWARD TOWARDS SALES & MARKETING WORK PERFORMANCE IN THE HOTEL INDUSTRY." *Competitive Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 6(1):2022.
- Asif, Rabia, and Sabahat Nisar. 2022. "Policies, Rewards and Opportunities: Antecedents of Employee Retention." *Indian Journal of Commerce & Management Studies* XIII(1):18. doi:10.18843/ijcms/v13i1/03.
- Azziz, Ayu Lestari. 2017. "THE INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND EKSTRINSIC MOTIVATION TOWARD INTEREST TO LEARN OF BUSINESS ECONOMIC STUDENTS CLASS X IN SMKN4 MAKASSAR." *Program PAsca Sarjana Universitas Negeri Makasar*.
- Baqir, Muhammad, Sajid Hussain, Mba Student, Rashid Waseem, and K. M. Anwarul Islam. 2020. "IMPACT OF REWARD AND RECOGNITION, SUPERVISOR SUPPORT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT." *American International Journal of Business and Management Studies* 2(3). www.acseusa.org/journal/index.php/aijbms.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Briscoe, Patricia, Oluranti M. Aiwuyo, and Oselumese B. Iwuagwu. 2023. "The (Non) Influence of Monetary Incentives on Teacher Job Performance in Edo Central Senatorial District, Nigeria." *World Journal of Educational Research* 10(2):p101. doi:10.22158/wjer.v10n2p101.
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021a. *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.*
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021b. *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.*
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021c. *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.*
- Bundtzen, Henning. 2020. "Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA World-A Repertory Grid Study." *European Journal of Economics and Business Studies* 3(3):145–60.
- 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.
- Connie R Wanberg, Abdifatah A Ali, and Borbala Csillag. 2020. "Job Seeking The Process and Experience of Looking for a Job Enhanced Reader." *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 7(1):315–40.
- D'Annunzio-Green, Norma, and Allan Ramdhony. 2019. "T's Not What You Do; It's the Way That You Do It: An Exploratory Study of Talent Management as an Inherently Motivational Process in the Hospitality Sector." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(10):3992-4020.
- Değerli Çetin, Simge, and Elif Özge Erbay. 2021. "The Effect of Talent Management Practices on Organizational Justice Perception and Motivations of Employees 1." *Psychology Research on Education and Social Sciences* 2(1):63–73.
- 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.
- Fishbach, Ayelet, and Kaitlin Woolley. 2022a. "The Structure of Intrinsic Motivation." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9:339–63.
- Fishbach, Ayelet, and Kaitlin Woolley. 2022b. "The Structure of Intrinsic Motivation." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9:339–63. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122.
- Furlich, Stephen. 2016a. "Understanding Employee Motivation through Managerial Communication Using Expectancy-Valence Theory." *Journal of Integrated Social Sciences* 6(1):17–37.

- Furlich, Stephen. 2016b. "Understanding Employee Motivation through Managerial Communication Using Expectancy-Valence Theory." *Journal of Integrated Social Sciences* 6(1):17–37.
- Ghozali. 2018. "Metode Penelitian." 35–47.
- Gkorezis, Panagiotis, and Aikaterini Kastritsi. 2017. "Employee Expectations and Intrinsic Motivation: Work-Related Boredom as a Mediator." *Employee Relations* 39(1):100–111. doi:10.1108/ER-02-2016-0025.
- Good, Valerie, Douglas E. Hughes, Ahmet H. Kirca, and Sean McGrath. 2022. "A Self-Determination Theory-Based Meta-Analysis on the Differential Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Salesperson Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* 50(3):586–614. doi:10.1007/s11747-021-00827-6.
- Hair, Joe F. 2021. "Next-Generation Prediction Metrics for Composite-Based PLS-SEM." *Industrial Management and Data Systems* 121(1):5–11. doi:10.1108/IMDS-08-2020-0505.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Hennessey, Beth, Seana Moran, Beth Altringer, and Teresa M. Amabile. 2015. "Extrinsic and Intrinsic Motivation." *Wiley Encyclopedia of Management* 1–4. doi:10.1002/9781118785317.weom110098.
- Herzberg, F. M., B. Mausner, and BB Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. edited by AFL. New York-London.
- Huang, Yundong. 2015. "Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: Empirical Evidences From China." *International Business and Management* 11(3):31–44. doi:10.3968/7723.
- Hussain, Syed Durrab, Dr. Abdul Khaliq, Qasim Ali Nisar, Aamir Zamir Kamboh, and Shahzad Ali. 2019. "Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance." *SEISENSE Journal of Management* 2(2):69–82. doi:10.33215/sjom.v2i2.121.
- Islam, Rafikul, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2008. "Employee Motivation: A Malaysian Perspective." *International Journal of Commerce and Management* 18(4):344–62. doi:10.1108/10569210810921960.
- Johnson, Jeff S., Scott B. Friend, and Sina Esteky. 2022a. "Can Rewards Induce Corresponding Forms of Theft? Introducing the Reward-Theft Parity Effect." *Business Ethics, Environment and Responsibility*. doi:10.1111/beer.12433.
- Johnson, Jeff S., Scott B. Friend, and Sina Esteky. 2022b. "Can Rewards Induce Corresponding Forms of Theft? Introducing the Reward-Theft Parity Effect." *Business Ethics, Environment and Responsibility*. doi:10.1111/beer.12433.
- Kanat-maymon, Yaniv. 2017. "Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories." 66(3):468–86. doi:10.1111/apps.12094.
- Kanu, A. 2020. "The Rewards and Challenges of Entrepreneurial Marketing in SMEs." *Marketing*. [https://abjournals.org/british-journal-of-management-and-marketing-studies-bjmms/wp-content/uploads/sites/3/journal/published\\_paper/volume-3/issue-4/BJMMS\\_LXOKCXKO.pdf](https://abjournals.org/british-journal-of-management-and-marketing-studies-bjmms/wp-content/uploads/sites/3/journal/published_paper/volume-3/issue-4/BJMMS_LXOKCXKO.pdf).
- 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. www.prosoc.eu.
- Koo, Bonhak, Jongsik Yu, Bee Lia Chua, Sanghyeop Lee, and Heesup Han. 2020. "Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 21(4):371–401. doi:10.1080/1528008X.2019.1663572.
- Lee, Hyeonsuh, Sonali K. Shah, and Rajshree Agarwal. 2024. "Spinning an Entrepreneurial Career: Motivation, Attribution, and the Development of Organizational Capabilities." *Strategic Management Journal* 45(3):463–506. doi:10.1002/smj.3561.
- Locke, Edwin A., and Kaspar Schattke. 2019. "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification." *Motivation Science* 5(4):277–90. doi:10.1037/mot0000116.
- Malek, Stacey L., Shikhar Sarin, and Christophe Haon. 2020. "Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance." *Journal of Product Innovation Management* 37(6):528–51. doi:10.1111/jpim.12554.
- Malinowska, Diana, Aleksandra Tokarz, and Anna Wardzichowska. 2018. "Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation." *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 31(4):445–58. doi:10.13075/ijom.1896.01197.
- Mercader-Rubio, Isabel, Nieves Gutiérrez Ángel, Nieves Fátima Oropesa Ruiz, and José Juan Carrión-Martínez. 2022. "Emotional Intelligence as a Predictor of Identified Regulation, Introjected Regulation, and External Regulation in Athletes." *Frontiers in Psychology* 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.1003596.
- Mishra, Pavitra, Jyotsna Bhatnagar, Rajen Gupta, and Shelley Macdermid Wadsworth. 2019. "How Work-Family Enrichment Influence Innovative Work Behavior: Role of Psychological Capital and Supervisory Support." *Journal of Management and Organization* 25(1):58–80. doi:10.1017/jmo.2017.23.
- Morris, Laurel S., Mora M. Grehl, Sarah B. Rutter, Marishka Mehta, and Margaret L. Westwater. 2022. "On What Motivates Us: A Detailed Review of Intrinsic v. Extrinsic Motivation." *Psychological Medicine* 52(10):1801–16. doi:10.1017/S0033291722001611.
- Muli, B. S. K., S. N. A. P. D. James, and G. Muriithi. 2019. "Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority."
- Nguyen, Tuyet Mai, and Catherine Prentice. 2022. "Reverse Relationship between Reward, Knowledge Sharing and Performance." *Knowledge Management Research and Practice* 20(4):516–27. doi:10.1080/14778238.2020.1821588.
- NNUbia, and Amara Lovina. 2020. "Monetary Incentives And Employee Performance Of Manufacturing Firms In Anambra State." *International Journal of Innovative Finance and Economics Research* 8(1). www.seahipaj.org.
- Nugrahaningsih, Ratri, Djoko Setyadi, Sri Mintarti, Eny Rochaida, Rahcma Budi Suharto, and Murtiadi Awaluddin. 2021. *EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE EMPOWERMENT AND REWARD AND PUNISHMENT OF MOTIVATION BPJS SERVICES AND PERFORMANCE OF*

- EMPLOYEES IN HOSPITAL ABDUL WAHAB SJAHRANIE SAMARINDA, INDONESIA*. Vol. 12. <https://orcid.org/0000-0003-1270-3515>.
- Ondabu, Ibrahim. 2014. "A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation." *SOP Transactions on Economic Research* 1(1):16–21. doi:10.15764/er.2014.01003.
- Oudeyer, P. Y., J. Gottlieb, and M. Lopes. 2016. "Intrinsic Motivation, Curiosity, and Learning: Theory and Applications in Educational Technologies." Pp. 257–84 in *Progress in Brain Research*. Vol. 229. Elsevier B.V.
- Oudeyer, Pierre Yves, and Frederic Kaplan. 2009. "What Is Intrinsic Motivation? A Typology of Computational Approaches." *Frontiers in Neurorobotics* 3(NOV). doi:10.3389/neuro.12.006.2007.
- Oudeyer, Pierre-Yves, and Frederic Kaplan. 2013. "How Can We Define Intrinsic Motivation?" *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies* 1–10.
- Paais, Maartje, and Jozef R. Pattiruhu. 2020. "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8):577–88. doi:10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan. 2019. "Hubungan Peran Kepala Ruang Dan Supervisor Keperawatan Dengan Motivasi Perawat Dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan." *Jurnal Keperawatan Raflesia* 1(2):1656–6222.
- Rahmatullah, Muhammad, and Muhammad Saleh. 2019. *Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District*. Vol. 2.
- Ramli, Ramli, Niniek F. Lantara, and Muhammad Arif. 2023. "Improving the Performance of Brimob Personnel: The Role of Reward, Training, and Professionalism." *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 1(3). doi:10.60079/ajeb.v1i3.107.
- Rauf, Abdul, Jan Muhammad, and Zainab Bibi. 2021. *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.
- Riaz, Haseeb, Ch Shoaib Akhtar, and Ramsha Aslam. 2018. *Total Rewards and Employee Performance: Investigating the Mediating Role of Employee Motivation in Telecom Sector*. Vol. 2.
- Riaz, Syeda Umaima, Syed Shahid, and Zaheer Zaidi. 2020. "IMPACT OF REWARDS ON PERFORMANCE OF DIVERSE WORKFORCE IN BANKING SECTOR." *Journal of Business Strategies* 14(2):69–81. doi:10.29270/JBS.14.2(20).04.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. 2020. "Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions." *Contemporary Educational Psychology* 61. doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
- Sansone, Carol, and Yun Tang. 2019. "Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory." Pp. 1–9 in *INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION*. Vol. 1.

- Santy Wijaya. 2021. "Pengaruh Peran Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey Pada Guru-Guru Ekonomi Pada SMK Negeri Di Kuningan)." *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi* 18(2):149–58. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>.
- 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.
- Shaikh, Samia, and Danish Ahmed Siddiqui. 2019. "Factors Affecting Public Service Motivation: A Comparative Analysis of Public & Private Sector Employees." *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3444105.
- Shi, Xiaolin (Crystal), and Susan Gordon. 2020. "Organizational Support versus Supervisor Support: The Impact on Hospitality Managers' Psychological Contract and Work Engagement." *International Journal of Hospitality Management* 87(August):102374. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102374.
- Sihombing, Sahat, Endang Siti Astuti, Mochammad Al Musadieg, Djamhur Hamied, and Kusdi Rahardjo. 2018. "The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and Its Implication for Employee's Performance." *International Journal of Law and Management* 60(2):505–16. doi:10.1108/IJLMA-12-2016-0174.
- Slemp, Gavin R., and Dianne A. Vella-brodrick. 2013. "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting." *International Journal of Wellbeing* 3(February 2017):126–46. doi:10.5502/ijw.v3i2.1.
- Sofiati, Evi. 2021. "PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI." *Ekono Insentif* 15(1):34–46. doi:10.36787/jei.v15i1.502.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision."
- Zeb, Ali, Gerald Guan Gan Goh, Mudaser Javaid, Muhammad Nawaz Khan, Atta Ullah Khan, and Shehnaz Gul. 2023. "The Interplay between Supervisor Support and Job Performance: Implications of Social Exchange and Social Learning Theories." *Journal of Applied Research in Higher Education* 15(2):429–48. doi:10.1108/JARHE-04-2021-0143.
- Zhang, Zhen, and Min Min. 2021. "Organizational Rewards and Knowledge Hiding: Task Attributes as Contingencies." *Management Decision* 59(10):2385–2404. doi:10.1108/MD-02-2020-0150.