

SUPERVISORY SUPPORT DALAM PENINGKATAN MOTIVASI KERJA DENGAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL SEBAGAI PEMEDIASI

Ery Heryanto¹, Ibnu Khajar²

ery.bambukuning@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh supervisory support dan psychological capital terhadap motivasi kerja. Penelitian ini merupakan Explanatory Research yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara Psychological Capital, Supervisory Support, dan motivasi kerja. Responden penelitian terdiri dari 63 SDM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, baik ASN maupun Non-ASN, dengan pengecualian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang 1 hingga 5. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dalam pemodelan persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Supervisory Support yang baik secara signifikan meningkatkan Psychological Capital; (2) Supervisory Support yang lebih baik mendorong peningkatan motivasi kerja; dan (3) Psychological Capital yang tinggi berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran dukungan supervisi dan modal psikologis dalam memotivasi karyawan.

Kata Kunci: Supervisory Support; Psychological Capital; Motivasi Kerja.

Abstract

This study aims to empirically investigate and analyze the influence of supervisory support and psychological capital on work motivation. It is an Explanatory Research designed to explain the relationship between Psychological Capital, Supervisory Support, and work motivation. The respondents of this study consisted of 63 human resources from the Regional Revenue Agency of Kotawaringin Barat Regency, including both civil servants and non-civil servants, excluding those in High Leadership Positions (JPT). Data collection was conducted using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The sampling technique employed was the census method, where the entire population was used as the sample. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) approach in structural equation modeling. The study results indicate that: (1) good Supervisory Support significantly enhances Psychological Capital; (2) better Supervisory Support promotes increased work motivation; and (3) higher Psychological Capital contributes to improved work motivation. These findings emphasize the critical role of supervisory support and psychological capital in motivating employees.

Keywords: Supervisory Support; Psychological Capital; Work Motivation.

PENDAHULUAN

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan (Ristianey, Harapan, and Destiniar 2020). Motivasi kerja menjadi hal yang crucial karena merupakan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai organisasi (Nabela Selvi, Fitria Happy 2021). Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi. Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala didalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi (Dwapatesty, Gistituati, and Rusdinal 2021).

Motivasi adalah terjemahan energi seseorang menjadi upaya yang berarti bahwa sejauh mana dorongan atau niat seorang karyawan melakukan tindakan perilaku

(Islam and Ismail 2008; McClelland David, C., & Steele 1973). Menurut Porter (2009) yang penting bukan hanya kekuatan dari usaha yang dilakukan oleh karyawan tetapi juga kualitas dan arah dari usaha tersebut. Ini berarti bahwa motivasi tidak hanya harus diterjemahkan ke dalam upaya substansial dari karyawan tetapi harus produktif terhadap organisasi. Berbagai kekuatan internal dan eksternal mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk didalamnya adalah faktor lingkungan dan kebutuhan serta motif yang mendorong motivasi untuk bekerja (Oudeyer and Kaplan 2013).

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkalan Bun mengenali permasalahan kurangnya motivasi kerja di kalangan Aparatur Sipil Negara, yang berdampak pada penurunan kinerja dalam penyelesaian tugas. Badan tersebut menyadari bahwa untuk mencapai tujuan instansi, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja tinggi. Dalam upaya mencapai tujuan utama kinerjanya, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkalan Bun membutuhkan tenaga kerja yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, berdedikasi, dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsa sebagai perwujudan nyata untuk terlibat secara aktif sebagai subjek dalam proses pembangunan.

Dukungan dari manajemen puncak atau atasan merupakan suatu faktor penting yang menentukan motivasi kerja sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Novitasari et al. 2021). Supervisory support adalah dukungan dari atasan kepada karyawannya dalam suatu organisasi untuk memotivasi, menyemangati dan memberikan pendampingan pekerjaan (Weigl et al. 2016). Karyawan yang mendapat perhatian dan motivasi dari atasan akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak terlalu diperhatikan oleh atasannya (Beks and Doucet 2020).

Istilah supervisi baru muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir ini (Hasanah and Kristiawan 2019). Kegiatan serupa yang dahulu banyak dilakukan adalah Inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilikan. Dalam konteks sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi dan manajemen (Ristianey et al. 2020). Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Dengan supervisi, akan memberikan inspirasi untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah lebih banyak, waktu lebih cepat, cara lebih mudah, dan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri (Hafni 2020). Supervisi mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Supervisi bersangkut paut dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan factor penentu keberhasilan. Dengan mengetahui kondisi aspek-aspek tersebut secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas organisasi yang bersangkutan (Hiebler-Ragger et al. 2021).

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 (Santy Wijaya 2021). Kemudian, future research penelitian (Kanat-maymon 2017) menyarankan untuk meneliti peran model pengawasan sebagai potensi anteseden motivasi kerja. Sehingga dalam penelitian ini, modal psikologis diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut diatas.

Modal psikologis dianggap sebagai faktor laten yang menjelaskan harapan, ketahanan, optimisme, dan keberhasilan. Modal psikologis berfokus pada upaya peningkatan kapasitas seseorang termasuk didalamnya proses mengembangkan diri, mengekspresikan gagasan, berinovasi dan memotivasi diri untuk berprestasi lebih tinggi (Herdem 2019).

Modal psikologis adalah sebuah pengembangan kondisi psikologis yang positif menekankan pada kepercayaan, harapan, optimism, dan ketahanan, sehingga memiliki hubungan dengan rasa gembira, mengontrol dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan atau individu tersebut (Datu, King, and Valdez 2018). Modal psikologis yang diwujudkan dengan karakteristik sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsive terhadap saran/kritik; hal ini akan meningkatkan resiliensi seseorang dalam menerima kegiatan supervisi diantaranya inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian (Paterson, Luthans, and Jeung 2014).

Dari penjabaran latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana supervisory support (dukungan supervisi) dapat meningkatkan motivasi kerja dengan psychological capital sebagai pemediasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “Explanatory Research” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel Psychological capital, supervisory support dan motivasi kerja.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel Psychological capital, supervisory support dan motivasi kerja.

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 Badan pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Penyebaran Questionaire.

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

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

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

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

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 :

A. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

$$y1 : a1x1 + e$$

$$y2 = a1x1 + a2y1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk 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.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_1^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{ivar}(\epsilon_1)}$$

- 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.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{ivar}(\epsilon_1)}$$

- 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 sifatumumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala

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

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

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

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

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

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

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

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang di teliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 di tolak

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

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

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

B. Evaluasi Model.

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.

- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Work_Motivation</i>	0.880	0.918	0.738
<i>Pshycological_Capital</i>	0.907	0.935	0.782
<i>Supervisory_Support</i>	0.933	0.952	0.832

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Work Motivation, Pshycological Capital, dan Supervisory Support memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria *Goodness of Fit (GoF)* digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 2
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Work_Motivation</i>	0.749	0.741
<i>Pshycological_Capital</i>	0.576	0.569

Tabel 2 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Motivasi kerja (Y₂) sebesar 0,749. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Motivasi kerja (Y₂) dapat dijelaskan oleh variabel *Supervisory suport* dan *Pshycological capital* sebesar 74,9%, sedangkan sisanya 35,1% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Pshycological capital* (Y1) bernilai 0,576. artinya *Pshycological capital* dapat dipengaruhi oleh *Supervisory suport* sebesar 57,6% dan sisanya 46,4% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Q² > 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

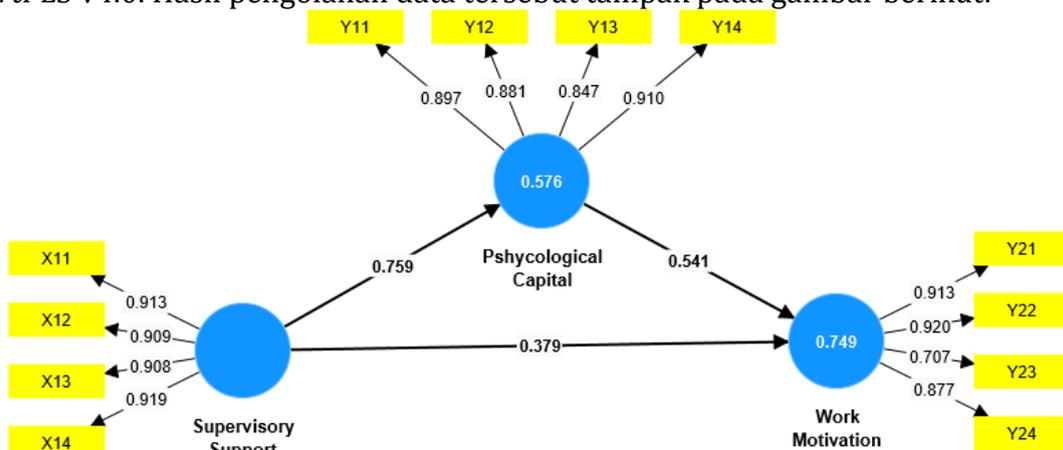
$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,749) (1 - 0,576) \\ &= 1 - ((0,251) (0,424)) \\ &= 1 - 0,106 \\ &= 0,894 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai 0,894 yang lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Nilai Q² mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

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

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 1
Full Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan Smart PLS 4.0 (2024)

Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 3
Path Coefficients Pengaruh Langsung

		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Pshycological_Capital</i>	->	0.541	0.538	0.130	4.166	0.000
<i>Work_Motivation</i>						
<i>Supervisory_Support</i>	->	0.379	0.384	0.132	2.884	0.004
<i>Work_Motivation</i>						
<i>Supervisory_Support</i>	->	0.759	0.752	0.081	9.337	0.000
<i>Pshycological_Capital</i>						

Sumber: Hasil pengolahan data dengan Smart PLS 4.0 (2024)

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Bila SDM memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan modal psikologis SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap *Pshycological capital* yakni 0,759. Hasil itu memberi bukti bahwa *Supervisory suport* memberi pengaruh positif kepada *Pshycological capital*. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,337) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu " *Bila SDM memperoleh dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan modal psikologis SDM*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

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

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap motivasi kerja yakni 0,379. Hasil itu memberi bukti bahwa *Supervisory suport* memberi pengaruh positif kepada motivasi kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,884) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,004) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Bila dukungan supervisi dalam keadaan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja SDM*' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

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

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Pshycological capital* terhadap Motivasi kerja yakni 0,541. Hasil itu memberi bukti bahwa *Pshycological capital* memberi pengaruh positif kepada Motivasi kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,166) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Pshycological capital* secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil ini berarti apabila *Pshycological capital* semakin baik, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Modal psikologis sumber daya manusia dalam kondisi tinggi, maka motivasi kerja semakin tinggi*' dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.

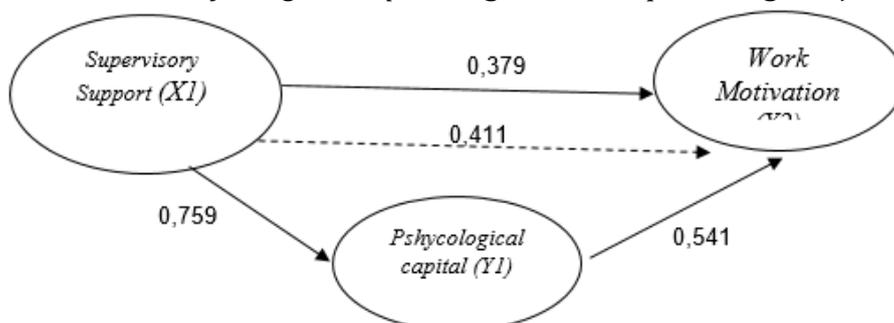
Tabel 4
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
H2 <i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Pshycological capital</i>	Diterima t = 9,337 > 1,96 (p=0,000<0,05)
H2 <i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja.</i>	Diterima t = 2,884 > 1,96 (p=0,004<0,05)
H3 <i>Pshycological capital Pegawai akan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja</i>	Diterima t = 4,166 > 1,96 (p=0,000<0,05)

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Supervisory suport* terhadap Motivasi kerja melalui mediasi *Pshycological capital*

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



Gambar 2

Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi *Pshycological capital* pada Hubungan Antar *Supervisory suport* Terhadap Motivasi kerja

Keterangan :

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

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Supervisory suport</i> -> <i>Pshycological capital</i> -> Motivasi kerja	0.411	3.770	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi *Pshycological capital* dalam kaitan variabel *Supervisory suport* terhadap Motivasi kerja diketahui sebesar 0,411. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 3,770 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Pshycological capital* menjadi mediator pada hubungan *Supervisory suport* dengan Motivasi kerja. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,411 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,379. Artinya, pengaruh *supervisory suport* terhadap motivasi kerja lebih banyak secara tidak langsung melalui *pshycological capital*.

Pembahasan

1. Pengaruh dukungan supervisi terhadap modal psikologis SDM

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Supervisory suport* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Pshycological capital*. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi.

Variabel dukungan supervisi yang diukur melalui empat indikator yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik terbukti dapat meningkatkan variabel modal psikologis yang diindikasikan oleh empat indikator yaitu self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa pada variabel dukungan supervisi, nilai mean tertinggi adalah pada dukungan informasi, sedangkan pada variabel modal psikologis, nilai mean tertinggi adalah pada indikator harapan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan informasi yang diberikan, semakin tinggi pemenuhan harapan sumber daya manusia (SDM). Sebaliknya, dukungan fisik dari pimpinan mendapatkan skor terendah pada variabel dukungan supervisi, sementara optimisme mendapatkan skor terendah pada variabel modal psikologis. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan dukungan fisik dari pimpinan dapat meningkatkan optimisme SDM.

Hasil ini menunjukkan dukungan pada literatur terdahulu yang melakukan penelitian terkait peran Dukungan supervise terhadap *Capital (PsyCap)* diantaranya adalah Dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al., 2018; Lizar et al., 2015). Sehingga individu yang mendapatkan dukungan supervisi yang baik akan memiliki tingkat *Psychological Capital (PsyCap)* tinggi yakin bahwa mereka dapat berhasil dalam penyelesaian tugas (kemanjuran), memanfaatkan energi yang diarahkan pada tujuan dan secara proaktif merencanakan jalur alternatif untuk penyelesaian tugas (harapan), bertahan dalam menghadapi rintangan (ketahanan), dan atribut hasil positif untuk diri sendiri dan hasil negatif untuk keadaan (optimisme). Semua faktor ini

digabungkan untuk membuat individu dengan tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung menunjukkan fokus tugas karena mereka mengharapkan hasil penyelesaian tugas yang berhasil.

Sehingga disimpulkan bahwa Semakin baik dukungan dari atasan (*supervisory support*), maka modal psikologis (*psychological capital*) karyawan cenderung semakin tinggi. Dukungan yang kuat dari atasan, yang mencakup pemberian arahan, umpan balik positif, pengakuan, dan bantuan dalam menghadapi tantangan, dapat meningkatkan rasa percaya diri, optimisme, ketahanan, dan harapan karyawan. Dengan demikian, *supervisory support* yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan *psychological capital*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja SDM.

2. Pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja SDM

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Supervisory support* secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Hasil ini berarti semakin baik *Supervisory support*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat.

Variabel *Supervisory support* yang diukur dengan empat indikator yakni: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik terbukti dapat meningkatkan Variabel Motivasi kerja (*work motivation*) yang diindikasikan dengan empat indikator yakni: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social dan kebutuhan akan penghargaan. Hasil deskripsi data pada variabel *Supervisory support* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah dukungan informasi sedangkan pada variabel motivasi kerja nilai *mean* tertinggi adalah kebutuhan fisiologis. Hasil ini mengimplikasikan bahwa semakin baik dukungan informasi maka akan semakin baik pemenuhan kebutuhan fisiologis individu. Kemudian, indikator variabel *Supervisory support* yang mendapatkan skor terendah adalah dukungan dari pimpinan secara fisik sedangkan pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah kebutuhan social. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan dari pimpinan secara fisik akan semakin baik pemenuhan kebutuhan social individu.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid & Rathore, 2017) kemudian, hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al., 2019; Rahmatullah & Saleh, 2019).

Sehingga disimpulkan bahwa semakin baik dukungan supervisi yang diberikan, maka motivasi kerja SDM akan cenderung meningkat. Dukungan supervisi yang efektif mencakup pemberian arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta dukungan emosional dan profesional. Ketika supervisor memberikan perhatian dan bantuan yang diperlukan, personil merasa dihargai, didukung, dan dipandu dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Dengan demikian, adanya supervisi yang baik berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi kerja dan kinerja keseluruhan SDM.

3. Pengaruh modal psikologis terhadap motivasi kerja

Uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Psychological capital* memberi pengaruh positif kepada Motivasi kerja. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Psychological capital* secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi kerja. Hasil ini berarti apabila *Psychological capital* semakin baik, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi.

Variabel modal psikologis yang diukur melalui empat indikator yaitu self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan terbukti dapat meningkatkan variabel motivasi kerja yang diukur melalui empat indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan akan penghargaan. Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa pada variabel modal psikologis, nilai mean tertinggi adalah pada indikator harapan. Sementara itu, pada variabel motivasi kerja, nilai mean tertinggi adalah pada kebutuhan fisiologis. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi harapan seseorang, semakin tinggi pemenuhan kebutuhan fisiologisnya. Sebaliknya, indikator optimisme pada variabel modal psikologis mendapatkan skor terendah, sedangkan kebutuhan sosial pada variabel motivasi kerja juga mendapatkan skor terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi optimisme sumber daya manusia (SDM), semakin tinggi pula pemenuhan kebutuhan sosialnya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu modal psikologis yang lebih tinggi mengarah pada motivasi (Datu et al., 2018; Herdem, 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik modal psikologis seseorang, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki. Modal psikologis, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri (self-efficacy), optimisme, ketahanan (resilience), dan harapan, berperan penting dalam mempengaruhi sikap dan perilaku kerja. Individu dengan modal psikologis yang kuat cenderung memiliki pandangan positif terhadap tugas-tugas yang dihadapi. Modal psikologis, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri (self-efficacy), optimisme, ketahanan (resilience), dan harapan, berperan penting dalam meningkatkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, dan penghargaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan yaitu peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dengan *psychological capital* sebagai pemediasi) terhadap motivasi kerja maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*reseach question*) sehingga jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap *psychological capital*?

Dukungan yang kuat dari atasan, yang mencakup pemberian arahan, umpan balik positif, pengakuan, dan bantuan dalam menghadapi tantangan, dapat meningkatkan rasa percaya diri, optimisme, ketahanan, dan harapan karyawan.

2. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?

Dukungan supervisi yang efektif, yang meliputi pemberian arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta dukungan emosional dan profesional, akan meningkatkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, dan penghargaan.

3. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap motivasi kerja?

Modal psikologis, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri (self-efficacy), optimisme, ketahanan (resilience), dan harapan, berperan penting dalam meningkatkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, dan penghargaan.

4. Bagaimana peran mediasi *psychological capital* dalam pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?

Dukungan supervisory yang efektif, seperti pemberian arahan yang jelas, umpan balik konstruktif, serta dukungan emosional dan profesional dari atasan, dapat

meningkatkan modal psikologis karyawan seperti rasa percaya diri, optimisme, ketahanan, dan harapan. Modal psikologis yang tinggi ini kemudian meningkatkan motivasi kerja, karena karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan, lebih mampu mengatasi hambatan dan stres dalam pekerjaan, serta memiliki pandangan positif terhadap tugas dan karier mereka. Dengan demikian, psychological capital berperan sebagai penghubung yang menguatkan pengaruh positif supervisory support terhadap motivasi kerja.

Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin baik *Supervisory suport*, maka *Pshycological capital* akan cenderung semakin tinggi.
2. Semakin baik *Supervisory suport*, maka motivasi kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat.
3. Semakin baik *Pshycological capital*, maka Motivasi kerja akan cenderung menjadi semakin tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 2017. "Management and Supervisory Support as a Moderator of Work-Family Demands and Women's Well-Being: A Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia." *Humanomics* 33(3):335-56. doi: 10.1108/H-02-2017-0024.
- Akbar, Irfan Rizka, Desi Prasetyani, and Nariah Nariah. 2020. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(1):84-90. doi: 10.32493/jee.v3i1.7317.
- Alhusaini, Amin, Muhammad Kristiawan, and Syaiful Eddy. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 4(3):2166-72.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Astuti, Sih Darmi, Ali Shodikin, and Maaz Ud-Din. 2020. "Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(11):1059-68. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Bhatti, Omar K., Uzma S. Aslam, Arif Hassan, and Mohamed Sulaiman. 2016. "Employee Motivation an Islamic Perspective." *Humanomics* 32(1):33-47. doi: 10.1108/H-10-2015-0066.
- Braden, Pamela A. 2000. "McClelland's Theory of Needs." 1-2.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Chan, Simon C. H. 2017. "Benevolent Leadership, Perceived Supervisory Support, and Subordinates' Performance: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *Leadership and Organization Development Journal* 38(7):897-911. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0196.
- Datu, Jesus Alfonso D., Ronnel B. King, and Jana Patricia M. Valdez. 2018. "Psychological Capital Bolsters Motivation, Engagement, and Achievement: Cross-Sectional and Longitudinal Studies." *Journal of Positive Psychology* 13(3):260-70. doi: 10.1080/17439760.2016.1257056.
- Dounavi, Katerina, Brian Fennell, and Erin Early. 2019. "Supervision for Certification in the

- Field of Applied Behaviour Analysis: Characteristics and Relationship with Job Satisfaction, Burnout, Work Demands, and Support.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(12). doi: 10.3390/ijerph16122098.
- Dwapatesty, Eldasisca, Nurhizrah Gistituati, and Rusdinal Rusdinal. 2021. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Motivasi Kerja Guru.” *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3(5):3000–3006. doi: 10.31004/edukatif.v3i5.1001.
- Hafni, Ellya. 2020. “Pengaruh Supervisi Dan Kompetensi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Se-Kota Medan.” *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6(1):1–9. doi: 10.30596/edutech.v6i1.4388.
- Hair, Joe F., 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.
- Halik, Sri Asfirawati. 2021. “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto.” *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi* 14(1):46–57.
- Hasanah, Miftahul Laili, and Muhammad Kristiawan. 2019. “Supervisi Akademik Dan Bagaimana Kinerja Guru.” *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3(2):97. doi: 10.29240/jsmp.v3i2.1159.
- Herdem, Dilek Özçelik. 2019. “The Effect of Psychological Capital on Motivation for Individual Instrument: A Study on University Students.” *Universal Journal of Educational Research* 7(6):1402–13. doi: 10.13189/ujer.2019.070608.
- Hiebler-Ragger, Michaela, Liselotte Nausner, Anna Blaha, Karl Grimmer, Silvia Korlath, Margarete Mernyi, and Human F. Unterrainer. 2021. “The Supervisory Relationship from an Attachment Perspective: Connections to Burnout and Sense of Coherence in Health Professionals.” *Clinical Psychology and Psychotherapy* 28(1):124–36. doi: 10.1002/cpp.2494.
- Islam, Rafikul, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2008. “Employee Motivation: A Malaysian Perspective.” *International Journal of Commerce and Management* 18(4):344–62. doi: 10.1108/10569210810921960.
- Jaquays, Branden. n.d. *MOTIVATION McClelland’s Needs Theory Related Papers*.
- Kanat-maymon, Yaniv. 2017. “Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories.” 66(3):468–86. doi: 10.1111/apps.12094.
- Khalid, Afaf, and Kashif Rathore. 2017. *The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support The Influence of Supervisory Support on Work Motivation: A Moderating Role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings*. Vol. 4.
- Kim, Sooyeong, and Youngran Kweon. 2020. “Psychological Capital Mediates the Association between Job Stress and Burnout of among Korean Psychiatric Nurses.” *Healthcare (Switzerland)* 8(3). doi: 10.3390/healthcare8030199.
- Li, Jie, Xue Han, Wangshuai Wang, Gong Sun, and Zhiming Cheng. 2018. “How Social Support Influences University Students’ Academic Achievement and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Self-Esteem.” *Learning and Individual Differences* 61:120–26. doi: 10.1016/j.lindif.2017.11.016.
- Lizar, Ayu Aprilianti, Wustari L. H. Mangundjaya, and Ahmad Rachmawan. 2015. “THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE.” *The Journal of Developing Areas* 49(5):343–44.
- Luthans, Fred. 2002. “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior.” *Journal of Organizational Behavior* 23(6):695–706. doi: 10.1002/job.165.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, and Gwendolyn M. Combs. 2006. “Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention.” *Journal of Organizational Behavior* 27(3):387–93. doi: 10.1002/job.373.
- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. 2004. “Positive Psychological Capital:

- Beyond Human and Social Capital." *Business Horizons* 47(1):45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McClelland, D. C. 2019. "The Achievement Motive in Economic Growth. In *The Gap Between Rich And Poor*." Routledge. 53–69.
- McClelland David, C., & Steele, R. S. 1973. "Human Motivation. A Book of Readings."
- Nabela Selvi, Fitria Happy, Nurkhalis. 2021. "Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan* 2(1):12–16.
- Naidoo, Kiveshnie, Christo Bisschoff, Johanna Buit, Herbert Kanengoni, Jaqueline Naidoo, Christoff J. Botha, and Christo A. Bisschoff. 2013. "Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators Researching t He Principalship in t He African Cont Ext : A Crit Ical Lit Erat Ure Review Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators." *J Soc Sci* 34(2):1–27.
- Nauli, Putra Perdamean. 2021. "PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS PAMULANG Putra." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(2):195–204.
- Novitasari, Dewiana, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Farida Fahmalatif, Yuli Sudargini, Laily Hidayati, and Jansen Wiratama. 2021. "The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers." *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 01(01):41–52. doi: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.6>.
- Nurfadilah, Ita, and Umi Fariyah. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 3(1):105–28. doi: 10.35719/jieman.v3i1.70.
- Ogunnaike, Olaleke Oluseye, Ayodeji Aribisala, Banji Ayeni, and Abisola Osoko. 2019. "Maslow Theory of Motivation and Performance of Selected Technology Entrepreneurs in Nigeria." *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* 10(2):628–35.
- Oudeyer, Pierre-Yves, and Frederic Kaplan. 2013. "How Can We Define Intrinsic Motivation?" 8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies 1–10.
- Paterson, Ted A., Fred Luthans, and Wonho Jeung. 2014. "Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support." *Journal of Organizational Behavior* 35(3):434–46. doi: 10.1002/job.1907.
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, and Herry Setiawan. 2019. "Hubungan Peran Kepala Ruangan Dan Supervisor Keperawatan Dengan Motivasi Perawat Dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan." *Jurnal Keperawatan Raflesia* 1(2):1656–6222.
- Porter, Michael E. 2009. "Moving to a New Global." 43–63.
- Rahmatullah, Muhammad, and Muhammad Saleh. 2019. *Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District. Vol. 2.*
- Ristianey, Fenti, Edi Harapan, and Destiniar Destiniar. 2020. "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6(1):1310–17. doi: 10.31851/jmksp.v6i1.3950.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory. Vol. 13.* Springer Berlin Heidelberg.
- Saefullah, Ujang. 2012. "Work Motivation in Islamic Educational Institutions." *Advances in Natural and Applied Sciences* 6(8):1562–67.
- Santy Wijaya. 2021. "Pengaruh Peran Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey Pada Guru-Guru Ekonomi Pada SMK Negeri Di Kuningan)." *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi* 18(2):149–58.

- Sekaran, Uma. 1983. "Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research." *Journal of International Business Studies* 14(2):61-73. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490519.
- Sofia Sebayang, and Tiur Rajagukguk. 2020. "PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN." *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX* 2(2):105-14.
- Suwanto. 2021. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia (Kfc) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan." *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM* 1(1):15-21.
- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1-17. doi: 10.1371/journal.pone.0152892.
- Timor, Handriyani. 2018. "Mutu Sekolah; Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 25(1):21-30. doi: 10.17509/jap.v25i1.11568.
- Wardhani, D. P., and S. Hartono. 2019. "Dampak Motivasi Kerja, Kepuasan Dan Kinerja Polisi Wanita." *Jurnal Manajemen Daya Saing*.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision."
- Weigl, Matthias, Nicole Stab, Isabel Herms, Peter Angerer, Winfried Hacker, and Jürgen Glaser. 2016. "The Associations of Supervisor Support and Work Overload with Burnout and Depression: A Cross-Sectional Study in Two Nursing Settings." *Journal of Advanced Nursing* 72(8):1774-88. doi: 10.1111/jan.12948.
- Widiansyah, Apriyanti, and Cara Sitasi. 2019. "Pengendalian Mutu : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Optimalisasi Fungsi Pengendalian Dalam Dunia Pendidikan. Cakrawala." 19(1):21-26. doi: 10.31294/jc.v19i1.
- Widodo, Dahma Bagus, Ali Imron, and Imron Arifin. 2019. "Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2(1):010-016. doi: 10.17977/um027v2i22019p10.