

# DUKUNGAN SUPERVISI DAN MODAL PSIKOLOGIS: KATALIS UNTUK PENINGKATAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR BEA CUKAI SEMARANG

Irza Fahrul Azkiya<sup>1</sup>, Mulyana<sup>2</sup>

[scrimizer@gmail.com](mailto:scrimizer@gmail.com)

Universitas Islam Sultan Agung

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran supervisory support dalam meningkatkan motivasi kerja dengan Modal Psikologis sebagai variabel pemediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Variabel yang diteliti mencakup supervisory support, psychological capital, dan motivasi kerja, sementara kelelahan kerja berfungsi sebagai variabel eksogen. Penilaian responden dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang 1 hingga 5. Populasi penelitian meliputi seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, terdiri dari 203 ASN dan non-ASN. Menggunakan rumus Slovin, sampel penelitian berjumlah 135 responden, yang diambil melalui teknik non-probability sampling dengan convenience sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Supervisory support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap psychological capital; 2) Supervisory support berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; 3) Modal Psikologis mempengaruhi motivasi kerja secara positif dan signifikan; 4) Modal Psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh supervisory support terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung. Temuan ini memberikan wawasan tentang pentingnya dukungan supervisi dan modal psikologis dalam meningkatkan motivasi kerja.

**Kata Kunci:** Supervisory Support, Psychological Capital, Motivasi Kerja.

## Abstract

*This study aims to analyze the role of supervisory support in enhancing work motivation with Modal Psychologis as a mediating variable. The research employs a quantitative approach with explanatory research design. The variables examined include supervisory support, psychological capital, and work motivation, while work fatigue serves as an exogenous variable. Respondent evaluations are conducted using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The population of the study comprises all employees at the Semarang Customs and Excise Office Type Madya Pabean A, including 203 ASN and non-ASN employees. Using the Slovin formula, the sample consists of 135 respondents, selected through non-probability sampling with convenience sampling technique. The results show that: 1) Supervisory support has a positive and significant impact on psychological capital; 2) Supervisory support positively and significantly affects work motivation; 3) Modal Psychologis positively and significantly influences work motivation; 4) Modal Psychologis acts as a mediator that strengthens the effect of supervisory support on work motivation, with an indirect effect larger than the direct effect. These findings provide insights into the importance of supervisory support and Modal Psychologis in enhancing work motivation.*

**Keywords:** Supervisory Support, Psychological Capital, Work Motivation.

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan ekonomi yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan efisiensi operasionalnya. Kantor Bea Cukai Semarang, sebagai salah satu entitas yang memiliki peran strategis dalam pengawasan dan fasilitasi perdagangan internasional di Indonesia, tidak terlepas dari tantangan ini. Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, faktor sumber daya manusia menjadi kunci utama. Dalam konteks ini, motivasi kerja pegawai menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik.

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).

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 bersangkutan 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).

Supervisory support atau dukungan supervisi dianggap sebagai salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (Khalid and Rathore 2017). Supervisory support yang dimaksud dapat berupa dukungan emosional, instruksional, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan langsung kepada bawahannya (Chan 2017). Dukungan ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya memicu peningkatan motivasi kerja pegawai.

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 Kepala Sekolah 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.

Namun, mekanisme pengaruh supervisory support terhadap motivasi kerja tidaklah langsung, melainkan dapat dimediasi oleh faktor lain, salah satunya adalah Modal Psikologis (Schuckert et al. 2018). Modal Psikologis (PsyCap) merupakan konsep yang mencakup self-efficacy, hope, optimism, dan resilience (Azkiati Z, Rahman, and Fahmi 2019). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa PsyCap dapat berperan sebagai pemediasi yang kuat dalam hubungan antara lingkungan kerja dan hasil kerja, termasuk motivasi kerja (Khuram et al. 2023).

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 Modal Psikologis sebagai pemediasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan sifat "Explanatory Research" atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel kelelahan kerja sebagai variabel eksogen serta variabel Psychological capital, supervisory support dan motivasi kerja SDM.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Deskripsi Responden**

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 135 SDM ASN di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 135 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam beberapa karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir yang dipaparkan berikut ini:

### 1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	72	53.3
Wanita	63	46.7
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 1. di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 72 responden (53,3%) dan responden wanita sebanyak 63 responden (46,7%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Pegawai pria memiliki keunggulan dalam kemampuan analitis dan pemecahan masalah yang membutuhkan pendekatan teknis. Hal ini sangat mendukung tugas dan fungsi pegawai pada antor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

### 2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
20 - 30 tahun	25	18.5
31 - 40 tahun	52	38.5
41 - 50 tahun	44	32.6
>50 tahun	14	10.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 2. menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 25 responden (18,5%), usia 31-40 tahun sebanyak 52 responden (38,2%), usia 41-50 tahun sebanyak 44 responden (32,6%), dan terdapat 14 responden (10,4%) usia > 50 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pegawai dalam usia tersebut umumnya banyak pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan sesuai bidang kerjanya.

### 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
S1	90	66,67
S2	44	32,59
S3	1	0,74
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 3. di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 90 responden (66,67%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 44 responden (32,59%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,74%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan

sarjana S1. Pendidikan tinggi yang dimiliki pegawai sangat mendukung pegawai dalam memahami konsep pekerjaan yang dijalankan.

#### 4. Masa Kerja

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
5 - 10 tahun	31	23.0
10 - 20 tahun	64	47.4
20 - 30 tahun	40	29.6
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4. diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 31 responden (23,6%). Responden dengan masa kerja 10 - 20 tahun sebanyak 6410 responden (47,4%), dan masa kerja 20 -30 tahun sebanyak 40 responden (29,6%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup. peganalman kerja tersebut dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan.

#### 5. Status

Tabel 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status	Frekuensi	Prosentase
Non ASN	0	0
ASN	135	100.0
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 5. memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki status kepegawaian non ASN sebanyak 0 responden (0%), sedangkan pegawai ASN ada sebanyak 135 responden (100%). Secara keseluruhan pegawai merupakan ASN, sehingga hal ini diharapkan dapat motivasi yang kuat bagi pegawai sebagai abdi negara untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

## 2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

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

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, 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. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

#### 1. *Supervisory suport*

Variabel *Supervisory suport* diukur dengan empat indikator yakni: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Supervisory suport*:

Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel *Supervisory suport*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
X11	Dukungan emosional	135	2	5	2.5
X12	Dukungan penilaian	135	2	5	2.1
X13	Dukungan informasi	135	2	5	2.9
X14	Dukungan fisik	135	2	5	2.0
Mean variabel					2.4

Sumber : Data Primer yang diolah (2024).

Tabel 6. memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Supervisory suport* secara keseluruhan sebesar 4,24 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel *Supervisory suport*. Hasil deskripsi data pada variabel *Supervisory suport* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Dukungan informasi dengan skor 4,29. Temuan tersebut dapat diartikan bahwa atasan banyak memberikan dukungan terkait informasi yang penting bagi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah dukungan fisik yaitu diperoleh skor 4,20. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa pegawai merasa belum banyak mendapat dukungan secara fisik dari pimpinan, seperti penyediaan fasilitas dan sarana pendukung lainnya.

## 2. *Pshycological capital*

Variabel *Pshycological capital* diukur dengan empat indikator yakni: *self-efficacy/confidence*, *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), dan *resiliency* (ketahanan). Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Pshycological capital*:

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel *Pshycological capital*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y11	<i>self-efficacy/confidence</i>	135	2	5	3.1
Y12	<i>optimism</i> (optimisme)	135	2	5	2.1
Y13	<i>hope</i> (harapan)	135	1	5	3.6
Y14	<i>resiliency</i> (ketahanan)	135	2	5	3.3
Mean variabel					3.0

Tabel 7. memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Pshycological capital* secara keseluruhan sebesar 4,30 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki *Pshycological capital* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Pshycological capital* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *hope* (harapan) dengan skor 4,36. Artinya, pegawai memiliki harapan yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Indikator *Pshycological capital* yang mendapatkan skor terendah adalah *optimism* (optimisme) yaitu diperoleh skor 4,21. Hal ini dapat diartikan bahwa masih banyak pegawai yang kurang memiliki optimisme yang besar yang untuk mencapai target-target yang ditetapkan instansi.

## 3. Motivasi kerja

Variabel motivasi kerja diukur dengan empat indikator yakni: dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab akan tugas, minat akan tugas, penghargaan akan tugas. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel motivasi kerja:

Tabel 8. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	Dorongan untuk memenuhi kebutuhan	135	2	5	4.4
Y2_2	Tanggung jawab akan tugas	135	2	5	3.4
Y2_3	Minat akan tugas	135	2	5	1.3
Y2_4	Penghargaan akan tugas	135	2	5	1.5
Rata-rata variabel					2.7

Sajian data pada Tabel 8. terlihat bahwa nilai mean data variabel Motivasi kerja secara keseluruhan sebesar 4,27 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Dorongan untuk memenuhi kebutuhan dengan skor 4,44. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah minat akan tugas dengan skor 1.3. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang memiliki motivasi yang rendah terhadap suatu tugas..

### 3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

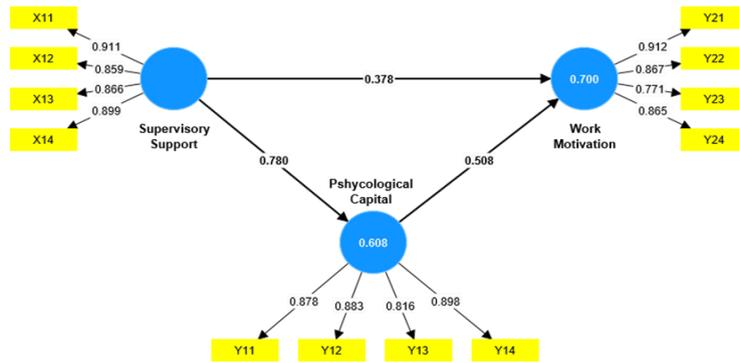
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (Partial Least Square) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

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

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi masing-masing konstruk:



Gambar 1. Loading Faktor Full Model PLS

Hasil uji validitas konvergen masing-masing konstruk dapat ditampilkan pada Tabel 9. Data yang disajikan pada table tersebut menunjukkan nilai loading faktor variabel *Supervisory suport* (X1), pada indikator dukungan emosional sebesar 0,891, dukungan penilaian 0,859, dukungan informasi 0,866, dukungan fisik 0,899. Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *supervisory suport* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dukungan fisik.

Tabel 9. Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Konstruk Penelitian

Variabel	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Supervisory Support	Dukungan emosional	0.911
	Dukungan penilaian	0.859
	Dukungan informasi	0.866
	Dukungan fisik	0.899
Pshycological Capital	<i>Self-efficacy/confidence</i>	0.878
	<i>Optimism</i> (optimisme)	0.883
	<i>Hope</i> (harapan)	0.816
	<i>Resiliency</i> (ketahanan)	0.898
Work Motivation	Dorongan untuk memenuhi kebutuhan	0.912
	Tanggung jawab akan tugas	0.867
	Minat akan tugas	0.771
	Penghargaan akan tugas	0.865

Data yang disajikan pada Tabel 9 di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Pshycological capital* (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator *self-efficacy/confidence* diperoleh loading faktor sebesar 0,878, *optimism* (optimisme) 0,883, *hope* (harapan) 0,816, dan *resiliency* (ketahanan) 0,898. Keseluruhan nilai loading faktor yang dipeoleh dari masing-masing indikator berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Pshycological capital* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *self-efficacy/confidence*, *optimism* (optimisme), *hope* (harapan), dan *resiliency* (ketahanan).

Tabel 4.9 di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Motivasi kerja (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator dorongan untuk memenuhi kebutuhan sebesar 0,912, tanggung jawab akan tugas 0,867, minat akan tugas 0,771, dan penghargaan akan tugas 0,865. Angka-angka loading tersebut

berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi kerja (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab akan tugas, minat akan tugas, penghargaan akan tugas.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

## 2. *Discriminant Validity*

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

### 1) *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 10. Nilai Fornell Lacker Criterion

	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Pshycological_Capital</i>	0.869		
<i>Supervisory_Support</i>	0.780	0.884	
<i>Work_Motivation</i>	0.803	0.774	0.855

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 1.0 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

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

Tabel 11. Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

	<i>Pshycological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Pshycological Capital</i>			
<i>Supervisory Support</i>	0.862		
<i>Work Motivation</i>	0.887	0.854	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapa diterima.

Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3) Cross Loading

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

Tabel 12. Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Psychological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>	<i>Work Motivation</i>
X11	0.700	0.911	0.700
X12	0.611	0.859	0.626
X13	0.730	0.866	0.666
X14	0.709	0.899	0.739
Y11	0.878	0.664	0.640
Y12	0.883	0.725	0.662
Y13	0.816	0.659	0.830
Y14	0.898	0.657	0.635
Y21	0.844	0.754	0.912
Y22	0.666	0.635	0.867
Y23	0.553	0.501	0.771
Y24	0.641	0.721	0.865

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas *discriminant* yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel *cross-loading* atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas *discriminant* yang baik.

### 3. Uji Reliabilitas

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

- a) *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan 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 13. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's <i>alpha</i>	Composite reliability ( <i>rho_c</i> )	Average variance extracted (AVE)
<i>Pshycological Capital</i>	0.892	0.925	0.756
<i>Supervisory Support</i>	0.907	0.935	0.782
<i>Work Motivation</i>	0.877	0.916	0.731

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.

a. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari semua variabel endogen menentukan Q<sup>2</sup>. Besaran Q<sup>2</sup> memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 14. Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Pshycological_Capital</i>	0.608	0.605
<i>Work_Motivation</i>	0.700	0.696

Tabel di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square Adjusted*) yang muncul pada model variabel Motivasi kerja (Y2) sebesar 0,696. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Motivasi kerja (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel *Supervisory suport* dan *Pshycological capital* sebesar 69,6%, sedangkan sisanya 30,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Pshycological capital* (Y1) bernilai 0,605. artinya *Pshycological capital* dapat dipengaruhi oleh *Supervisory suport* sebesar 60,5% dan sisanya 39,5% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q<sup>2</sup>) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model

dan estimasi parameternya.  $Q^2 > 0$  menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai  $Q^2$  untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus berikut:

Tabel 15. Nilai  $Q^2$ -square

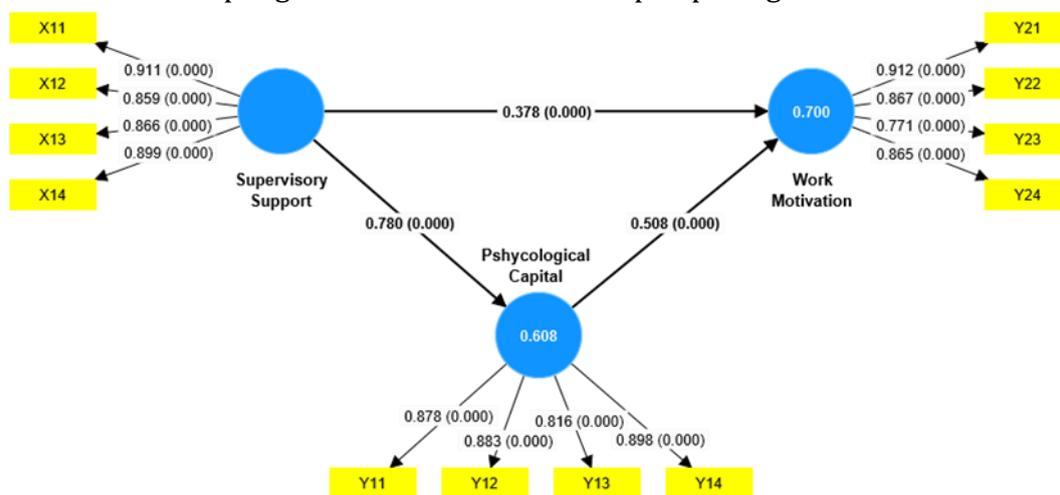
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Pshycological Capital</i>	540.000	298.477	0.447
<i>Work Motivation</i>	540.000	273.667	0.493

Perhitungan  $Q^2$  dihasilkan nilai 0,447 untuk variabel *Pshycological Capital* dan 0,493 pada *Work Motivation*. Nilai  $Q^2$  tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Nilai  $Q^2$  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.

#### 4. 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 2. Full Model SEM-PLS

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

##### 1) Analisis Pengaruh Langsung

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

Tabel 16. Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Pshycological_Capital -&gt; Work_Motivation</i>	0.508	0.504	0.086	5.909	0.000
<i>Supervisory_Support -&gt; Pshycological_Capital</i>	0.780	0.776	0.050	15.710	0.000
<i>Supervisory_Support -&gt; Work_Motivation</i>	0.378	0.382	0.088	3.05	0.000

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*

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Supervisory suport* terhadap *Pshycological capital* yakni 0,780. 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 (15,710) 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 *Pshycological capital*. 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* " dapat diterima.

Dalam penelitian ini, dukungan supervisor diukur melalui empat indikator: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sementara itu, modal psikologis diukur melalui empat indikator: self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel dukungan supervisor adalah dukungan emosional, sedangkan indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel modal psikologis adalah ketahanan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diberikan oleh supervisor, semakin kuat ketahanan psikologis yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Artinya, sumber daya manusia yang mendapatkan dukungan emosional yang tinggi dari supervisornya cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik.

Sebaliknya, dukungan penilaian memiliki nilai loading terendah pada variabel dukungan supervisor, dan harapan memiliki nilai loading terendah pada variabel modal psikologis. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan penilaian penting, pengaruhnya terhadap harapan psikologis tidak sebesar dukungan emosional. Namun, dukungan penilaian yang baik tetap berpotensi mendorong peningkatan harapan psikologis. Dengan kata lain, ketika supervisor memberikan penilaian yang positif dan konstruktif, harapan psikologis dari sumber daya manusia dapat meningkat, meskipun efeknya mungkin tidak sekuat efek dari dukungan emosional.

Dukungan dari supervisor terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologis. Ini berarti bahwa semakin baik dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi pula modal psikologis yang dimiliki oleh sumber daya

manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan supervisi dapat meningkatkan keadaan psikologis positif bagi individu (Li et al., 2018; Lizar et al., 2015).

## 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 0,378. Hasil itu membuktikan bahwa *Supervisory suport* berdampak positif kepada motivasi kerja. Hasil tersebut diperkuat hasil uji t dimana 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.

Dalam penelitian ini, dukungan dari supervisor diukur melalui empat indikator: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sementara itu, motivasi kerja diukur melalui empat indikator: dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, dan penghargaan terhadap tugas.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel dukungan supervisor adalah dukungan emosional, sedangkan indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel motivasi kerja adalah dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat dukungan emosional yang diberikan oleh supervisor, semakin besar dorongan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Artinya, ketika karyawan merasa didukung secara emosional oleh supervisor mereka, dorongan untuk mencapai kebutuhan pribadi dan profesional mereka cenderung meningkat.

Di sisi lain, dukungan penilaian memiliki nilai loading terendah pada variabel dukungan supervisor, sementara minat terhadap tugas memiliki nilai loading terendah pada variabel motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan penilaian tidak memiliki pengaruh sebesar dukungan emosional, penilaian yang positif dari supervisor tetap dapat meningkatkan minat karyawan terhadap tugas yang mereka lakukan. Dengan kata lain, ketika supervisor memberikan umpan balik yang konstruktif dan penilaian yang adil, minat karyawan terhadap tugas mereka dapat tumbuh, meskipun efeknya mungkin tidak sebesar dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang dipicu oleh dukungan emosional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan dari supervisor secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Ini berarti bahwa semakin besar dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan oleh sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid & Rathore, 2017; Peggy Passya et al., 2019).

## 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 0,508. 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 (5,909) 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.

Dalam penelitian ini, modal psikologis diukur melalui empat indikator: self-efficacy/kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Sementara itu, motivasi kerja diukur melalui empat indikator: dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, dan penghargaan terhadap tugas.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel modal psikologis adalah ketahanan, sedangkan pada variabel motivasi kerja, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat ketahanan psikologis seseorang, semakin besar dorongan mereka untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional. Artinya, individu yang memiliki ketahanan psikologis yang baik cenderung lebih terdorong untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang menjadi motivasi utama dalam bekerja.

Sebaliknya, harapan memiliki nilai loading terendah pada variabel modal psikologis, sementara minat terhadap tugas memiliki nilai loading terendah pada variabel motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa meskipun harapan memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan ketahanan, harapan yang baik tetap dapat meningkatkan minat individu terhadap tugas yang mereka jalani. Dengan kata lain, ketika individu memiliki harapan yang tinggi, minat mereka terhadap tugas yang ada cenderung meningkat, meskipun efeknya mungkin tidak sekuat dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang dipicu oleh ketahanan psikologis.

Modal psikologis terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki oleh seorang individu, semakin besar pula motivasi kerja yang dirasakan. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa modal psikologis merupakan triger bagi motivasi ekrja (Herdem, 2019; Paterson et al., 2014).

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 17.

Tabel 17. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

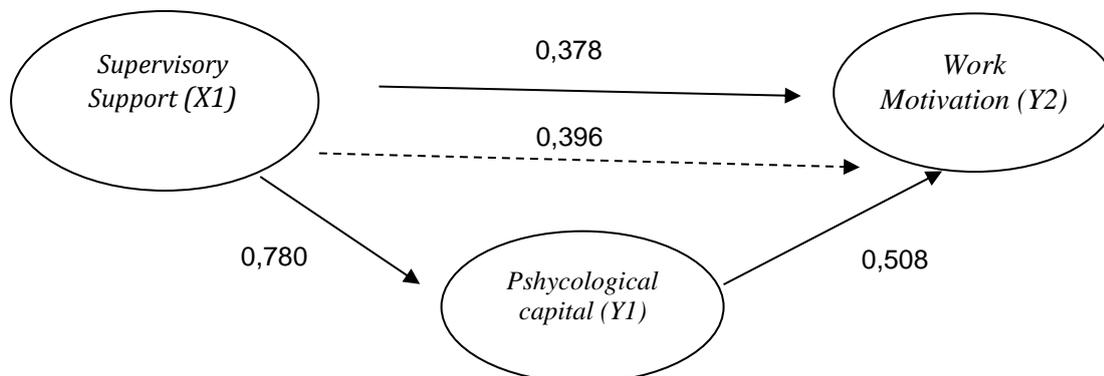
	Hipotesis	Kesimpulan
H2	<i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Pshycological capital</i>	Diterima t = 4,305 > 1,96 (p=0,000<0,05)
H2	<i>Supervisory suport akan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja.</i>	Diterima t = 15,710 > 1,96 (p=0,000<0,05)
H3	<i>Pshycological capital Pegawai akan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja</i>	Diterima t = 5,909 > 1,96 (p=0,000<0,05)

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

## 2) 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 *Psychological capital*. Pengaruh tidak langsung *Supervisory support* terhadap Motivasi kerja melalui mediasi *Psychological capital* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 3. Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi *Psychological capital* pada Hubungan antara *Supervisory support* Terhadap Motivasi kerja

Keterangan :

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

Untuk menguji pengaruh tidak langsung seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 18. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Supervisory support</i> -> <i>Psychological capital</i> -> Motivasi kerja	0.396	5.592	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi *Psychological capital* dalam kaitan variabel *Supervisory support* terhadap Motivasi kerja diketahui sebesar 0,396. Apabila dilihat dari nilai signifikansi pengaruh tidak langsung diketahui t-hitung 5,592 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Artinya, ada pengaruh tidak langsung yang signifikan *Supervisory support* terhadap Motivasi kerja melalui tersebut *Psychological capital*.

Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Psychological capital* menjadi mediator pada hubungan *Supervisory support* dengan Motivasi kerja. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,396 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,378. Artinya, pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja lebih banyak secara tidak langsung melalui *psychological capital*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *supervisory support* lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja ketika didukung oleh *psychological capital*. Dengan kata lain, dukungan dari supervisor akan lebih optimal dalam mendorong motivasi kerja apabila karyawan memiliki Modal Psikologis yang tinggi, yang mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan.

Hasil ini menunjukkan bahwa intervensi yang bertujuan meningkatkan motivasi kerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada pemberian dukungan dari supervisor, tetapi juga perlu memperhatikan penguatan Modal Psikologis karyawan. Dengan meningkatkan *psychological capital*, efek dukungan dari supervisor terhadap motivasi kerja dapat dimaksimalkan, menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi dan produktif dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan fenomena dan research gap terkait peran supervisory support (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran supervisory support dalam meningkatkan motivasi kerja dengan Modal Psikologis sebagai pemediasi?”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. SDM yang mendapatkan dukungan supervisi dengan baik akan mengalami peningkatan modal psikologis, yang berarti semakin besar dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin kuat modal psikologis yang dimiliki karyawan.
2. Dukungan supervisi yang baik akan meningkatkan motivasi kerja SDM, yang berarti semakin besar dukungan dari supervisor, semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
3. Ketika modal psikologis sumber daya manusia berada pada tingkat yang tinggi, motivasi kerja akan semakin meningkat, yang berarti semakin tinggi modal psikologis karyawan, semakin besar motivasi kerja mereka.
4. Modal Psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh supervisory support terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung, artinya dukungan supervisor lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja ketika karyawan memiliki modal psikologis yang tinggi.

### Kesimpulan Hypothesis

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

1. Supervisory support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap psychological capital.
2. Supervisory support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Modal Psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Modal Psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh supervisory support terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung.

## 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.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration.” *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Azkiati Z, Naera Zhafira, Agus Abdul Rahman, and Irfan Fahmi. 2019. “Predict Burnout With Modal Psikologis And Religious Coping.” *Psikis : Jurnal Psikologi Islami* 5(2):140–45. doi: 10.19109/psikis.v5i2.3300.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. “The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action.” *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- 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. "Modal Psychologis 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.
- Fajrin, Istiqomah Qodriani, and Heru Susilo. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 61(4):117–24.
- Hafni, Ellya. 2020. "Pengaruh Supervisi Dan Kompetensi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Se-Kota Medan." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6(1):1–9. doi: 10.30596/edutech.v6i1.4388.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Hair, Joseph F., Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "Rethinking Some of the Rethinking of Partial Least Squares." *European Journal of Marketing* 53(4):566–84. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.
- Halik, Sri Asfirawati. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto." *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi* 14(1):46–57.
- Hasanah, Miftahul Laili, and Muhammad Kristiawan. 2019. "Supervisi Akademik Dan Bagaimana Kinerja Guru." *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3(2):97. doi: 10.29240/jsmp.v3i2.1159.
- Herdem, Dilek Özçelik. 2019. "The Effect of Modal Psychologis 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.
- Khuram, Waqas, Yanqing Wang, Mudassar Ali, Aisha Khalid, and Heesup Han. 2023. "Impact of

- Supportive Supervisor on Doctoral Students' Research Productivity: The Mediating Roles of Academic Engagement and Academic Psychological Capital." *SAGE Open* 13(3). doi: 10.1177/21582440231185554.
- Kim, Sooyeong, and Youngran Kweon. 2020. "Modal Psychologis 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 MODAL PSYCHOLOGIS 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. "Modal Psychologis 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 Farihah. 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 Modal Psychologis 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.
- 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.
- Schuckert, Markus, Taegoo Terry Kim, Soyon Paek, and Gyehee Lee. 2018. "Motivate to Innovate: How Authentic and Transformational Leaders Influence Employees' Modal Psychologis and Service Innovation Behavior." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(2):776-96. doi: 10.1108/IJCHM-05-2016-0282.
- 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 ManajemenMETHONOMIX* 2(2):105-14.
- Suwanto. 2021. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia ( Kfc ) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan." *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM* 1(1):15-21.
- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1-17. doi: 10.1371/journal.pone.0152892.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision." 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.
- 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.