

SUPERVISORY SUPPORT DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI

Soeprat Teguh R¹, Marno Nugroho²

soeprat.teguh@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran supervisory support dan psychological wellbeing dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai pemediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Variabel yang diteliti mencakup dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Penilaian responden dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang 1 hingga 5. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, mencakup 203 PNS. Menggunakan rumus Slovin, sampel penelitian berjumlah 112 responden, yang diambil melalui teknik non- probability sampling dengan convenience sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) dukungan supervisi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif; 2) dukungan supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) kesejahteraan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif; 4) kesejahteraan psikologis juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 5) komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif serta kinerja karyawan.

Kata Kunci: Dukungan Supervisi; Kesejahteraan Psikologis; Komitmen Afektif; Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the role of supervisory support and psychological wellbeing in enhancing employee performance with affective commitment as a mediating variable. The research employs a quantitative approach with explanatory research. The variables investigated include supervisory support, psychological well-being, affective commitment, and employee performance. Respondent assessments were conducted using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The population of the study comprises all employees at the Customs and Excise Office of Type Madya Pabean A Semarang, including 203 civil servants and non-civil servants. Using the Slovin formula, the sample consisted of 112 respondents, selected through non- probability sampling with convenience sampling. The results indicate that: 1) supervisory support has a significant positive effect on affective commitment; 2) supervisory support has a significant positive effect on employee performance; 3) psychological well-being has a significant positive effect on affective commitment; 4) psychological well-being has a significant positive effect on employee performance; and 5) affective commitment has a significant positive effect on employee performance. These findings suggest that increasing supervisory support and psychological well-being can contribute to enhancing both affective commitment and employee performance.

Keywords: Supervisory Support; Psychological Well-Being; Affective Commitment; Employee Performance.

PENDAHULUAN

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian dan menjaga kedaulatan negara melalui tugas-tugas pokok dan fungsinya. Tugas utama KPPBC meliputi pengawasan dan pengamanan terhadap lalu lintas barang ekspor dan impor

untuk mencegah penyelundupan dan pelanggaran kepabeanan serta cukai, serta melakukan tindakan pengamanan terhadap barang-barang yang dikenai larangan atau pembatasan. Selain itu, KPPBC juga bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepabeanan yang efisien dan transparan, memfasilitasi kelancaran arus barang dan dokumen ekspor dan impor, serta mengimplementasikan sistem teknologi informasi yang canggih untuk meningkatkan efisiensi pelayanan.

KPPBC memungut dan mengelola penerimaan dari sektor kepabeanan dan cukai, melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap pengusaha kepabeanan dan cukai, serta mengoptimalkan penerimaan negara melalui peningkatan efisiensi proses administrasi dan penegakan hukum. Penegakan hukum juga menjadi bagian dari tugas KPPBC, meliputi penyidikan kasus pelanggaran kepabeanan dan cukai, koordinasi dengan instansi terkait, serta edukasi kepada masyarakat mengenai ketentuan hukum kepabeanan dan cukai. Selain itu, KPPBC mengelola aset negara yang berada di bawah pengawasannya, termasuk barang sitaan, dan melakukan pengelolaan terhadap barang-barang tersebut untuk mengoptimalkan pendapatan negara ataupun melindungi masyarakat dari barang-barang yang dibatasi/dilarang. Melalui pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang berperan penting dalam menjaga kelancaran arus barang, mendukung pertumbuhan ekonomi, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan kepabeanan dan cukai yang berlaku. Salah satu konstruksi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dukungan yang mereka terima dari supervisor atau orang dengan otoritas lebih tinggi (Charoensukmongkol, 2022). Rhoades and Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan supervisor yang dipersepsikan menunjukkan persepsi karyawan terhadap supervisor mereka sebagai pihak yang peduli, menghargai kontribusi mereka, dan mendukung mereka saat menghadapi tantangan.

Supervisi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dengan memberikan umpan balik konstruktif dan pelatihan kepada pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka (Janssen 2005). Supervisi menjaga hubungan yang baik antara berbagai bagian internal serta dengan pihak eksternal dan mendorong inovasi dengan memantau penerapan teknologi terbaru dan inisiatif peningkatan kualitas layanan (Rhoades and Eisenberger 2002). Secara keseluruhan di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, supervisi yang efektif adalah kunci dalam mencapai kinerja optimal, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap stabilitas ekonomi negara.

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).

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).

Program yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi membantu karyawan menghindari kelelahan dan menjaga tingkat energi mereka, yang

pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja (Adler and Seligman 2016). Ketika perusahaan mengutamakan kesejahteraan karyawan, mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif, meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja optimalnya (Peters, Calvo, and Ryan 2018). Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan kesejahteraan mereka cenderung memiliki harapan yang lebih tinggi dan menetapkan tujuan yang ambisius namun realistis, memberikan dorongan psikologis untuk bertahan meskipun ada tantangan (Martin et al. 2019).

Wellbeing mengacu pada keadaan sehat, bahagia, dan makmur, yang mencakup berbagai aspek kehidupan yang mempengaruhi kualitas hidup (Rafik and Rahayu 2020). Aspek-aspek ini termasuk kesehatan fisik, mental, emosional, dan sosial, yang semuanya saling berhubungan (Adler and Seligman 2016). Kesehatan fisik berarti memiliki tubuh yang sehat bebas dari penyakit, sementara kesehatan mental melibatkan stabilitas mental dan kemampuan untuk mengelola stres dan emosi. Kesehatan emosional mencakup perasaan positif seperti kebahagiaan dan kepuasan, serta kemampuan untuk menangani emosi negatif. Kesejahteraan sosial berkaitan dengan kualitas hubungan dengan orang lain dan rasa koneksi dalam komunitas. Selain itu, kesejahteraan ekonomi melibatkan memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar dan mencapai tujuan pribadi. Kesejahteraan bukan hanya ketiadaan penyakit atau masalah tetapi juga mencakup aspek positif yang membuat individu merasa puas dan bahagia dalam hidup mereka. Kesejahteraan juga dapat mengurangi absensi dan biaya kesehatan. Karyawan yang sehat, bahagia, dan makmur, cenderung lebih produktif dan efisien dalam melaksanakan tugas mereka (Zainuddin, Russell-Bennett, and Previte 2013).

Komitmen adalah elemen vital dalam mencapai tujuan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang (KPPBC). Dengan komitmen yang kuat dari semua pegawai, KPPBC dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien. Komitmen pegawai terhadap organisasi memastikan bahwa setiap individu bekerja dengan dedikasi tinggi, mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, serta berkontribusi optimal (Gustina Pane 2014). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan dedikasi dan loyalitas signifikan terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas (Swales 2002). Komitmen ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana setiap individu merasa terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (Meyer and Allen 2007). Dengan komitmen yang kuat, pegawai cenderung lebih berinisiatif, inovatif, dan bersedia bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan Bersama (Basel Al-Jabari and Issam Ghazzawi 2019).

Komitmen organisasi membantu mengurangi tingkat pergantian pegawai yang tinggi, yang sering kali memerlukan biaya besar dan mengganggu stabilitas operasional (Kuhul et al. 2020). Pegawai yang berkomitmen tinggi tidak hanya bertahan lebih lama dalam organisasi tetapi juga sering kali berperan sebagai duta yang mempromosikan citra positif organisasi di luar tempat kerja. Dengan demikian, komitmen pegawai dapat dijaga dan bahkan ditingkatkan, yang pada akhirnya akan membawa organisasi lebih dekat pada pencapaian tujuannya.

Hasil penelitian terdahulu terkait supervisi masih menyisakan kontroversi, diantaranya adalah supervisi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lutfi et al. 2022). Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan (Zeb et al. 2021). Sehingga dalam penelitian ini komitmen diajukan sebagai pemediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel tersebut serta untuk mengidentifikasi peran komitmen afektif sebagai variabel mediasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, seperti jurnal, buku, dan laporan dari instansi terkait. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang diisi oleh responden. Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 203 karyawan, dari mana sampel penelitian diambil sebanyak 112 responden. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode convenience sampling, yang memungkinkan pengambilan sampel berdasarkan kemudahan akses terhadap responden.

Pengukuran variabel dilakukan dengan skala semantik diferensial, di mana responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan pada skala 1 hingga 5. Variabel utama yang diukur meliputi dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja SDM. Masing-masing variabel ini memiliki sejumlah indikator spesifik yang digunakan untuk mengukur persepsi dan pengalaman responden. Sebagai contoh, variabel dukungan supervisi diukur melalui empat indikator, yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Demikian pula, kesejahteraan psikologis diukur melalui enam indikator yang mencakup penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Partial Least Squares (PLS) berbasis Structural Equation Modeling (SEM). Teknik ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel laten serta kemampuannya untuk mengatasi ukuran sampel yang kecil. Proses analisis PLS mencakup pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari instrumen pengukuran, sementara evaluasi inner model bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel laten dalam model penelitian.

Pengujian validitas convergent dilakukan dengan melihat nilai loading factor dari setiap indikator. Indikator dinyatakan valid apabila nilai loading factor-nya lebih besar dari 0,7. Selain itu, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai composite reliability dan Cronbach's alpha, di mana nilai composite reliability di atas 0,7 menunjukkan bahwa instrumen pengukuran dapat diandalkan.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat nilai R-square dan Q-square. R-square digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel independen mampu menjelaskan variabilitas variabel dependen. Sementara itu, Q-square mengukur relevansi prediksi dari model tersebut. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan p-value. Hipotesis diterima jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Pengolahan dan analisis data dalam

penelitian ini dilakukan menggunakan software SmartPLS, yang memungkinkan analisis hubungan variabel secara simultan dan lebih efektif.

Secara keseluruhan, metode penelitian ini dirancang untuk memastikan keandalan dan validitas hasil penelitian, dengan pendekatan kuantitatif yang memungkinkan pengukuran hubungan antara variabel secara statistik. Melalui metode ini, penelitian bertujuan untuk memberikan kontribusi praktis dan teoretis, khususnya dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini diawali dengan deskripsi responden yang mencakup karakteristik demografis responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Dari 112 responden, mayoritas adalah pria (67,9%), sedangkan responden wanita hanya 32,1%. Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 21-30 tahun (40,2%), yang menunjukkan bahwa responden mayoritas masih berada dalam usia produktif. Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 (48,2%), yang menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, memungkinkan mereka memahami dan memberikan jawaban yang valid pada kuesioner penelitian ini. Masa kerja responden sebagian besar berada dalam kategori 0-10 tahun (50,9%), mengindikasikan bahwa sebagian besar responden masih berada dalam tahap awal karirnya.

Selanjutnya, analisis deskriptif dari variabel dukungan supervisi menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap dukungan yang mereka terima dari supervisor. Rata-rata nilai dukungan supervisi adalah 3,76, yang berada dalam kategori tinggi. Indikator dukungan emosional mendapatkan nilai tertinggi (3,80), sedangkan dukungan penilaian mendapatkan nilai terendah (3,72). Hal ini menunjukkan bahwa supervisor di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang cenderung memberikan perhatian emosional kepada bawahannya, namun masih terdapat ruang untuk meningkatkan aspek dukungan penilaian, terutama yang berkaitan dengan evaluasi kinerja karyawan.

Untuk variabel kesejahteraan psikologis, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variabel ini adalah 3,63, yang berada pada kategori sedang. Indikator penerimaan diri memiliki nilai tertinggi (3,71), sedangkan indikator hubungan positif dengan orang lain memiliki nilai terendah (3,57). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan KPPBC telah mampu menerima diri mereka sendiri, tetapi mungkin masih membutuhkan penguatan dalam aspek hubungan sosial di lingkungan kerja. Intervensi yang berfokus pada peningkatan interaksi sosial dan kolaborasi tim mungkin dapat memperkuat dimensi ini.

Variabel komitmen afektif juga dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata nilai variabel ini adalah 3,84, yang berada dalam kategori tinggi. Indikator "membanggakan perusahaan kepada orang lain" memiliki nilai tertinggi (3,90), sedangkan indikator "keterikatan emosional" memiliki nilai terendah (3,80). Temuan ini mengisyaratkan bahwa karyawan memiliki rasa kebanggaan yang tinggi terhadap organisasinya, namun pengelolaan aspek keterikatan emosional memerlukan perhatian lebih.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang juga dianalisis dan mendapatkan nilai rata-rata 3,73, yang berada dalam kategori tinggi. Indikator kualitas kerja memiliki nilai tertinggi (3,79), sedangkan indikator kemandirian memiliki nilai terendah (3,70). Temuan ini menunjukkan bahwa para karyawan telah

menunjukkan kualitas kerja yang baik, namun aspek kemandirian perlu diperkuat lebih lanjut. Kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri dapat ditingkatkan dengan program pengembangan keterampilan dan pelatihan berbasis kompetensi.

Evaluasi outer model menunjukkan bahwa semua variabel memiliki validitas konvergen yang baik. Nilai outer loading semua indikator berada di atas nilai minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik. Sebagai contoh, pada variabel dukungan supervisi, indikator dukungan penilaian memiliki nilai outer loading tertinggi (0,935), yang berarti bahwa aspek ini menjadi faktor penting dalam menjelaskan kualitas dukungan supervisi.

Validitas diskriminan diuji menggunakan Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel lainnya, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk bersifat unik dan berbeda satu sama lain. Hasil HTMT menunjukkan bahwa semua nilai HTMT berada di bawah 0,90, yang berarti bahwa variabel dalam model ini tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan tiga indikator, yaitu composite reliability, cronbach alpha, dan AVE. Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik. Composite reliability untuk variabel dukungan supervisi adalah 0,918, yang melebihi nilai minimum 0,70. Ini berarti bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini konsisten dan dapat diandalkan.

Evaluasi inner model menunjukkan bahwa semua variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value di bawah 0,05. Hal ini mengkonfirmasi bahwa semakin baik dukungan supervisi yang diterima karyawan, semakin tinggi kinerja yang mereka tunjukkan.

Pengaruh dukungan supervisi terhadap komitmen afektif juga signifikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan supervisi berperan dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi yang baik antara supervisor dan bawahan dapat memperkuat loyalitas dan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Kesejahteraan psikologis juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kesejahteraan psikologis yang baik, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang lebih optimal. Program yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan terhadap kesehatan mental dapat meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

Komitmen afektif terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen afektif memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, semakin besar kontribusinya terhadap kinerja mereka.

Uji R-square menunjukkan bahwa variabel kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, dan komitmen afektif dengan kontribusi sebesar 67%. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja SDM.

Goodness of Fit (GoF) dari model ini juga menunjukkan hasil yang baik, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki ketepatan yang tinggi dalam

menjelaskan hubungan antara variabel. Dengan kata lain, model ini memiliki kemampuan prediksi yang baik dan dapat digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja SDM. Selain itu, komitmen afektif terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, dan komitmen afektif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat dukungan supervisi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang perlu memperkuat kebijakan pengelolaan supervisi dan pengembangan kesejahteraan psikologis karyawan. Program pelatihan manajerial dan pengembangan kapasitas supervisor dapat membantu menciptakan interaksi yang lebih efektif antara atasan dan bawahan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat literatur yang ada tentang hubungan antara dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja SDM. Temuan ini relevan dengan teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dukungan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Dukungan yang diberikan oleh supervisor dalam bentuk dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik terbukti mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat dukungan yang dirasakan karyawan dari supervisornya, semakin besar pula rasa kebersamaan dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif yang tinggi dapat membentuk ikatan emosional karyawan dengan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap perilaku kerja dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, dukungan supervisi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Dukungan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Dukungan tersebut meningkatkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dukungan supervisi yang optimal dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan dibantu dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan. Aspek kesejahteraan psikologis yang meliputi penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi terbukti berperan penting dalam membentuk komitmen afektif karyawan. Karyawan yang memiliki kesejahteraan

psikologis yang baik cenderung memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga mereka merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan aspek keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan untuk membangun keterikatan emosional yang lebih kuat.

Kesejahteraan psikologis juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Ketika karyawan merasa sejahtera secara psikologis, mereka memiliki tingkat energi dan motivasi yang lebih tinggi untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik. Karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis yang baik lebih mampu mengelola stres, mengatasi hambatan kerja, dan menunjukkan kinerja yang lebih efektif. Hal ini mencakup peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja secara mandiri. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, seperti fleksibilitas kerja, program kesehatan mental, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Komitmen afektif juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan, bersedia bekerja lebih keras, dan menunjukkan perilaku yang proaktif di tempat kerja. Rasa keterikatan emosional ini membuat karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Komitmen afektif memainkan peran penting sebagai variabel mediasi antara dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis terhadap kinerja SDM. Artinya, pengaruh dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis terhadap kinerja SDM dapat diperkuat melalui penguatan komitmen afektif karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengungkap bahwa dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, dan komitmen afektif merupakan variabel kunci yang memengaruhi kinerja SDM. Hubungan antara variabel-variabel ini tidak bersifat langsung, melainkan melibatkan proses mediasi melalui komitmen afektif. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui penguatan dukungan supervisi dan pengelolaan kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Komitmen afektif karyawan dapat diperkuat dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Organisasi disarankan untuk memperkuat peran supervisor dalam memberikan dukungan emosional, penilaian, informasi, dan bantuan fisik kepada karyawan. Dukungan dari supervisor dapat dilakukan melalui komunikasi yang lebih terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pelatihan yang tepat waktu. Selain itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih besar pada kesejahteraan psikologis karyawan melalui kebijakan yang mendorong keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, program pengelolaan stres, dan penyediaan fasilitas kesehatan mental. Dengan demikian, organisasi dapat membangun keterikatan emosional yang lebih kuat di antara karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai hubungan antara dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja SDM. Temuan penelitian ini mendukung teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis berperan penting dalam membentuk komitmen afektif karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada

peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini juga memberikan wawasan baru dengan membuktikan bahwa komitmen afektif bertindak sebagai variabel mediasi, memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor lain terhadap kinerja SDM.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, salah satunya adalah keterbatasan jumlah sampel yang digunakan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya melibatkan karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, sehingga generalisasi hasil penelitian ini mungkin terbatas pada konteks tersebut. Selain itu, penelitian ini hanya mempertimbangkan pengaruh dukungan supervisi dan kesejahteraan psikologis terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya memperluas populasi sampel, menambahkan variabel lain yang relevan, dan menguji hubungan kausal di berbagai sektor industri.

Sebagai agenda penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas penelitian dengan mencakup populasi yang lebih besar dan beragam, serta mengeksplorasi variabel tambahan yang dapat memengaruhi kinerja SDM. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi pengaruh moderasi dari faktor-faktor lain, seperti iklim organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan, dalam memperkuat hubungan antara dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kinerja SDM. Pendekatan ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Implikasi praktisnya terletak pada rekomendasi strategis bagi organisasi untuk meningkatkan peran dukungan supervisi dan pengelolaan kesejahteraan psikologis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara dari sisi teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai pentingnya peran komitmen afektif sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara dukungan supervisi, kesejahteraan psikologis, dan kinerja SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 2017. "Management and Supervisory Support as a Moderator of Work-Family Demands and Women's Well-Being: A Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia." *Humanomics* 33(3):335-56. doi: 10.1108/H-02-2017-0024.
- Adler, Alejandro, and Martin E. P. Seligman. 2016. "Using Wellbeing for Public Policy: Theory, Measurement, and Recommendations." *International Journal of Wellbeing* 6(1):1-35. doi: 10.5502/ijw.v6i1.429.
- AFLAH, Kuntarno Noor, Suharnomo SUHARNOMO, Fuad MAS'UD, and Ali MURSID. 2021. "Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(1):997-1007. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997.
- Ahmad, Mohamad Irwan, Kirsty Paul Firman, Hugo Paul Smith, and Andrew Paul Smith. 2018. "PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILMENT AND
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. 1990. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity." *Journal of Occupational Psychology* 63:1-18.
- Alqudah, Ikrema H. A., Adolfo Carballo-Penela, and Emilio Ruzo-Sanmartín. 2022. "High-Performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees' Performance, and the

- Moderating Role of Hierarchy Culture." *European Research on Management and Business Economics* 28(1). doi: 10.1016/j.iemeen.2021.100177.
- Aruldoss, Alex, Kellyann Berube Kowalski, and Satyanarayana Parayitam. 2021. "The Relationship between Quality of Work Life and Work Life Balance mediating Role of Job Stress, Job Satisfaction and Job Commitment: Evidence from India." *Journal of Advances in Management Research* 18(1):36–62. doi: 10.1108/JAMR-05-2020-0082.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Astuty, Isthofaina, and Udin Udin. 2020. "The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(10):401–11. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401.
- Basel Al-Jabari, and Issam Ghazzawi. 2019. "Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda." *International Leadership Journal* 11(1):78–119.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Bloemer, Josée, and Gaby Odekerken-Schröder. 2003. "Antecedents and Consequences of Affective Commitment." *Australasian Marketing Journal* 11(3):33–43. doi: 10.1016/S1441-3582(03)70133-5.
- Cen, Cia Cai, Willy Cahyadi, Lukito Cahyadi, Limega Candrasa, Mangasi Sinurat, Sekolah Tinggi, Ilmu Ekonomi, Bina Karya, Tebing Tinggi, Rico Nur Ilham, and Jumadil Saputra. 2021. "Factors That Affect Competence and Affective Commitment and Its Implication on Job Performance: A Case Study of STIE Medan, Indonesia." in *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Vol. 12.
- Charoensukmongkol, Peerayuth. 2022. "Supervisor-Subordinate Guanxi and Emotional Exhaustion: The Moderating Effect of Supervisor Job Autonomy and Workload Levels in Organizations." *Asia Pacific Management Review* 27(1):40–49. doi: 10.1016/j.apmr.2021.05.001.
- Chen, Taibo, Shuaikang Hao, Kaifang Ding, Xiaodong Feng, Gendao Li, and Xiao Liang. 2020. "The Impact of Organizational Support on Employee Performance." *Employee Relations* 42(1):166–79. doi: 10.1108/ER-01-2019-0079.
- 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.
- Eid, Michael., and Randy J. Larsen. 2008. *The Science of Subjective Well-Being*.
- Ghosh, Sayani, and Swamy D. R. 2014. *A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary*. Vol. 4.
- Ghozali. 2018. "Metode Penelitian." 35–47.
- Gita Friolina, Delvia, Tatok Endhiarto, and Didik Pujo Musmedi. 2017. "Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH* 6. Guilford Press.
- Gustina Pane, Sri. 2014. "KOMITMEN PROFESI." *Wahana Inovasi* 3(1).
- Hair, Joe F. 2021. "Next-Generation Prediction Metrics for Composite-Based PLS- SEM." *Industrial Management and Data Systems* 121(1):5–11. doi: 10.1108/IMDS-08-2020-0505.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*.

- Hidayani, Sri. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2008(Apr-2016):1-86.
- 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.
- Hutagalung, Inge, Mochamad Soelton, and Ayu Octaviani. 2020. "The Role of Work Life Balance for Organizational Commitment." *Management Science Letters* 10(15):3693-3700. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.024.
- Hye Kyoung Kim. 2019. "Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment." *An International Journal* 6(1).
- Janssen, Onne. 2005. "The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(4):573-79. doi: 10.1348/096317905X25823.
- Jaros, Stephen J. 1997. *An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three- Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions*. Vol. 51.
- Johnson, Katherine. 2022. "Well at Work: A Leader's Positive Psychology Guide to Managing Stress and Manifesting Well-Being Stress and Manifesting Well- Being." *Scholarly Commons, Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects*.
- Junça Silva, Ana, and Cannanda Lopes. 2023. "Cognitive and Affective Predictors of Occupational Stress and Job Performance: The Role of Perceived Organizational Support and Work Engagement." *Journal of Economic and Administrative Sciences* 39(4):1013-26. doi: 10.1108/JEAS-02-2021-0020.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Khatarina Heby. 2020. "The Imposter Syndrome, Identity, and Well-Being." *Thesis, Thilburg University*.
- Kim, Minseo, and Terry A. Beehr. 2020. "Empowering Leadership: Leading People to Be Present through Affective Organizational Commitment?*" *International Journal of Human Resource Management* 31(16):2017-44. doi: 10.1080/09585192.2018.1424017.
- Koo, Bonhak, Jongsik Yu, Bee Lia Chua, Sanghyeop Lee, and Heesup Han. 2020. "Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 21(4):371-401. doi: 10.1080/1528008X.2019.1663572.
- Kuhal, Aaron Jenaw, Arrominy Arabi, Mohamad Firdaus, and Mohamad Zaid. 2020. *Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance*. Vol. 1.
- Kuncoro, Wuryanti, and Gunadi Wibowo. 2019. "Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity." *International Business Research* 12(2):181-90.
- Lutfi, Amir, Suarni Norawati, Zamhir Basem, Basem Prodi, Magister Manajemen, and Stie Bangkinang. 2022. "The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening." *JEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1):92-104.
- Martin, Andrew J., Iva Strnadová, Zbyněk Němec, Vanda Hájková, and Lea Květoňová. 2019. "Teacher Assistants Working with Students with Disability: The Role of Adaptability in Enhancing Their Workplace Wellbeing?" 1-40.
- Mathis, Robert, and John H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , . Vol. 1. 1st ed. edited by immy Sadeli and Bayu. Prawira Hie. Jakarta: alamba Empat.
- Mercurio, Zachary A. 2015. "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review." *Human Resource Development Review* 14(4):389-414. doi: 10.1177/1534484315603612.

- Meyer, and Allen. 2007. Related Papers Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues.
- 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>.
- Nursing Settings." *Journal of Advanced Nursing* 72(8):1774–88. doi: 10.1111/jan.12948.
- Obrenovic, Bojan, Du Jianguo, Akmal Khudaykulov, and Muhammad Aamir Shafique Khan. 2020. "Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model." *Frontiers in Psychology* 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00475.
- Odoardi, C., A. Battistelli, F. Montani, and J. M. Peiró. 2019. "Affective Commitment, Participative Leadership and Employee Innovation: A Multilevel Investigation." *Journal of Work and Organizational Psychology* 35(2):103–13. doi: 10.5039/jwop2019a12.
- Orgambidez, Alejandro, and Helena Almeida. 2020. "Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement." *Western Journal of Nursing Research* 42(3):187–93. doi: 10.1177/0193945919852426.
- Panaccio, Alexandra, and Christian Vandenberghe. 2009. "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study." *Journal of Vocational Behavior* 75(2):224–36. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002.
- PERFORMANCE Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance INVESTIGANDO O PAPEL DO COMPORTAMENTO INOVADOR NO TRABALHO, DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E DO APOIO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE O DESEMPENHO DAS PME RESUMO." doi: 10.37497/sdgs.v11i2.417.
- Peters, Dorian, Rafael A. Calvo, and Richard M. Ryan. 2018. "Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience." *Frontiers in Psychology* 9(MAY):1–15. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00797.
- Rabenu, Edna, Eyal Yaniv, and Dov Elizur. 2017. "The Relationship between Psychological Capital, Coping with Stress, Well-Being, and Performance." *Current Psychology* 36(4):875–87. doi: 10.1007/s12144-016-9477-4.
- Rafik, Abdur, and Aghnia Setyaning Rahayu. 2020. "Financial Behaviour and Financial Wellbeing of MSMEs Actors : The Role of Financial Literacy and Cognitive Factors." 24(1):72–86. doi: 10.20885/jsb.vol24.iss1.art6.
- Rahman Yudi Ardian. 2020. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4(2).
- Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology* 87(4):698–714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P., and A. Judge Timothy. 2018. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas, Salemba Empat*, Jakarta. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat .
- Ryff, Carol D. 2013. "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia." *Psychotherapy and Psychosomatics* 83(1):10–28. doi: 10.1159/000353263.
- Ryff, Carol D., Corey Lee, and M. Keyes. 1995. *The Structure of Psychological Well-Being Revisited*. Vol. 69.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- 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.
- Shabir, Sana, and Abdul Gani. 2020. "Impact of Work-Life Balance on Organizational Commitment of Women Health-Care Workers: Structural Modeling Approach."

- International Journal of Organizational Analysis 28(4):917–39. doi: 10.1108/IJOA-07-2019-1820.
- Shao, Hui, Hai Fu, Yuemeng Ge, Weichen Jia, Zhi Li, and Junwei Wang. 2022. “Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity.” *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.847147.
- Shi, Xiaolin (Crystal), and Susan Gordon. 2020. “Organizational Support versus Supervisor Support: The Impact on Hospitality Managers’ Psychological Contract and Work Engagement.” *International Journal of Hospitality Management* 87(August):102374. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102374.
- Smith, Deborah B., and Joel Shields. 2013. “Factors Related to Social Service Workers’ Job Satisfaction: Revisiting Herzberg’s Motivation to Work.” *Administration in Social Work* 37(2):189–98. doi: 10.1080/03643107.2012.673217.
- Swales, Stephen. 2002. *Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures*.
- Talukder, A. K. M. Mominul Haque. 2019. “Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance.” *Journal of Employment Counseling* 56(3):98–116. doi: 10.1002/joec.12125.
- Uddin, Md Aftab, Monowar Mahmood, and Luo Fan. 2019. “Why Individual Employee Engagement Matters for Team Performance?: Mediating Effects of Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour.” *Team Performance Management* 25(1–2):47–68. doi: 10.1108/TPM-12-2017-0078.
- Utomo, H. J. N., I. Irwantoro, S. Wasesa, T. Purwati, R. Sembiring, and A. Purwanto. 2023. “INVESTIGATING THE ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL TRUST, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT: AN EMPIRICAL STUDY ON SMES
- van der Vaart, Leoni, Bennie Linde, Leon de Beer, and Marike Cockeran. 2015. “Employee Well-Being, Intention to Leave and Perceived Employability: A Psychological Contract Approach.” *South African Journal of Economic and Management Sciences* 18(1):32–44. doi: 10.17159/2222-3436/2015/v18n1a3.
- 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
- WELL-BEING.” *Advances in Social Sciences Research Journal* 5(12). doi: 10.14738/assrj.512.5758.
- Yogyakarta: BPFE.
- Zainuddin, Nadia, Rebekah Russell-Bennett, and Josephine Previte. 2013. “The Value of Health and Wellbeing: An Empirical Model of Value Creation in Social Marketing.” *European Journal of Marketing* 47(9):1504–24. doi: 10.1108/EJM-10-2011-0564.
- Zeb, Ali, Fazal Akbar, Khawar Hussain, Adnan Safi, Muhammad Rabnawaz, and Faheem Zeb. 2021. “The Competing Value Framework Model of Organizational Culture, Innovation and Performance.” *Business Process Management Journal* 27(2):658–83. doi: 10.1108/BPMJ-11-2019-0464.