

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERSON  
ORGANIZATION FIT TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
YANG DIMEDIASI OLEH PSYCHOLOGICAL  
CAPITAL PADA PT. DHARMA GUNA  
WIBAWA SUMATERA UTARA**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Dalam Bidang Ilmu  
Manajemen Sumber Daya Manusia*

Oleh

**ELI YULIANI**  
**2120030015**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

## PENGESAHANAN TESIS

Nama : ELI YULIANI  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030015  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERSON ORGANIZATION FIT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH PSYCHOLOGICAL CAPITAL PADA PT. DHARMA GUNA WIBAWA SUMATERA UUTARA

Pengesahan Tesis

Medan, 9 September 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Dr. Sjahl Effendy P, M.Si, M.A, M.Psi

Pembimbing II



Dr. Syaiful Bahri, M.Ap

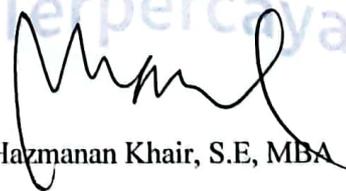
Diketahui Oleh,

Direktur,



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H, M. Hum

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA

**PENGESAHAN**

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERSON  
ORGANIZATION FIT TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
YANG DIMEDIASI OLEH PSYCHOLOGICAL  
CAPITAL PADA PT. DHARMA GUNA  
WIBAWA SUMATERA UTARA**

**ELI YULIANI**  
**2120030015**

Program Studi : Magister Manajemen / MSDM

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (MM) Pada Hari Sabtu, Tanggal 9 September 2023

Komisi Penguji

1. **Dr. Hazmanan Khair, S.E, M.B.A**

Ketua

2. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E, M.Si**

Sekretaris

3. **Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E, M.M**

Anggota

1.....  


2.....  


3.....  


**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN

### PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERSON ORGANIZATION FIT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH PSYCHOLOGICAL CAPITAL PADA PT. DHARMA GUNA WIBAWA SUMATERA UTARA

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya penelitian sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana Magister dan atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencantuman gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 9 September 2023

Penulis



Eli Yuliani

NPM : 2120030015

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Person Organization Fit* Terhadap  
Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh *Psychological Capital* Pada PT.  
Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara**

**ABSTRAK**

Perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, kemampuan, dan organisasi. *Leader member exchange* (LMX) dan *person organization fit* (PO-Fit) merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana *psychological capital* (Psy-Cap) yang terdiri dari *self efficacy*, *hope*, *optimism* dan *resiliency* mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan asosiatif (pengaruh) yaitu pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, yaitu *leader member exchange* ( $X_1$ ), dan *person organization fit* ( $X_2$ ), variabel mediasi yaitu *psychological capital* ( $Z$ ), dan kinerja karyawan ( $Y$ ) yang menjadi variabel terikat atau dependen.

Hasil penelitian menunjukkan LMX berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, PO-fit berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, LMX berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap psy-cap, PO-fit berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap psy-cap, psy-cap berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui psy-cap, PO-fit berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui psy-cap. *Leader member exchange* dan *person organization fit* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara atasan dan karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara sudah sangat baik. namun perlu terus dikembangkan, terutama dalam hal training skill dan knowledge guna meningkatkan kemampuan kinerja karyawan.

**Kata kunci :** *Leader member exchange*, *person organization fit*, *psychological capital*, kinerja karyawan

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan syukur atas rahmat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Leader Member Exchange dan Person Organization Fit terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Psychological Capital Pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara”**. Shalawat beriring salam buat junjungan kita Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam sebagai tauladan umat sedunia dalam kehidupan dan menyinari kita dengan cahaya cinta dan islam.

Tesis ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) Program Studi Magister Manajemen Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kekurangan baik dalam kemampuan pengetahuan maupun penggunaan bahasa, untuk itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang dapat membangun dari pembaca tentunya.

Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya teristimewa orang tua tercinta yang selama ini telah memberikan banyak dukungan, motivasi dan dengan sabar mendoakan kemudahan dalam setiap urusan penulis, sehingga dapat menyelesaikan kuliah Strata-2 (S2) di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam kesempatan ini izinkan penulis mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. **Bapak Prof. Dr. Triyono Edy S.H M, Hum**, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. **Bapak Dr. Hazmanan Khair S.E, M.BA** selaku ketua program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. **Bapak. Assoc. Prof. Dr. Sjahil Effendy P, M.Si, M.A, M.Psi** selaku dosen pembimbing I Tesis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan masukan, arahan dan membimbing penulis dari awal hingga selesainya Tesis ini
5. **Bapak Dr. Syaiful Bahri M.Ap** selaku dosen pembimbing II Tesis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan masukan, arahan dan membimbing penulis dari awal hingga selesainya Tesis ini.
6. **Yvonne P. Ridley** dan **Darrel P. Reynand** kedua anak saya yang merupakan motivasi terbesar untuk menyelesaikan Tesis ini.
7. **Bapak Ir. Sumarno, MM** sebagai Regional Sales Manager di PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera yang telah memberikan izin dan membantu proses penelitian penulis.
8. **Bapak Mujur Pangidoan Harahap** sebagai Head Of Profit Center Sumatera Utara di PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara yang telah banyak memberikan informasi dan membantu proses penelitian penulis.

9. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara beserta Staf Administrasi yang telah memberikan saran, bimbingan, bantuan dan pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan.
10. Dan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan saya Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan semangat, dukungan dan doanya kepada saya dari awal perkuliahan sampai dengan saat ini.

Atas bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, penulis tidak bisa membalas kecuali do'a dan puji syukur kepada-Nya mudah-mudahan jasa yang diberikan kepada penulis mendapat balasan yang layak dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala.

Akhirnya penulis berserah diri kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan berharap agar Tesis ini dapat bermanfaat bagi adik-adik serta rekan-rekan mahasiswa dalam menyelesaikan studinya.

*Wassalamualaikum wr.wb*

Medan, Agustus 2023  
Peneliti



Eli Yuliani

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar belakang masalah.....	1
1.2. Identifikasi masalah .....	13
1.3. Batasan masalah.....	14
1.4. Rumusan masalah .....	15
1.5. Tujuan penelitian .....	15
1.6. Manfaat penelitian .....	16
1.6.1 Manfaat praktis .....	17
1.6.2 Manfaat akademis .....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Landasan teori.....	18
2.1.1. Kinerja karyawan .....	18
2.1.1.1. Pengertian kinerja karyawan .....	18
2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan .....	19
2.1.1.3. Indikator kinerja karyawan .....	21
2.1.2. Psychological capital .....	23

2.1.2.1. Pengertian psychological capital.....	23
2.1.2.2. Karakteristik psychological capital .....	25
2.1.2.3. Indikator psychological capital .....	26
2.1.3. Leader member exchange (LMX).....	28
2.1.3.1. Pengertian leader member exchange (LMX).....	28
2.1.3.2. Tujuan dan manfaat leader member exchange....	30
2.1.3.3. Faktor – faktor leader member exchange (LMX)	31
2.1.3.4. Indikator leader member exchange (LMX).....	33
2.1.4. Person organization fit .....	34
2.1.4.1. Pengertian person organization fit .....	34
2.1.4.2. Indikator person organization fit.....	36
2.2 Kajian penelitian yang relevan.....	37
2.3 Kerangka berfikir .....	40
2.3.1 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan .....	41
2.3.2 Pengaruh <i>person organizational fit</i> terhadap kinerja karyawan .....	41
2.3.3 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap <i>psychological capital</i> .....	42
2.3.4 Pengaruh <i>person organizational fit</i> terhadap <i>psychological capital</i> .....	43
2.3.5 Pengaruh <i>psychological capital</i> terhadap kinerja kerja ....	45

2.3.6	Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh <i>psychological capital</i> .....	45
2.3.7	Pengaruh <i>person organization fit</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh <i>psychological capital</i> .....	46
2.4	Hipotesis .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>49</b>
3.1	Pendekatan penelitian .....	49
3.2	Tempat dan waktu penelitian .....	50
3.2.1.	Tempat .....	50
3.2.2.	Waktu .....	50
3.3	Populasi dan sampel.....	51
3.3.1	Populasi.....	51
3.3.2	Sampel.....	51
3.4	Definisi operasional .....	52
3.5	Teknik pengumpulan data.....	55
3.6	Teknik analisis data.....	56
3.6.1.	Partial least square (PLS) .....	57
3.6.2.	Analisis model pengukuran ( <i>outer model</i> ) .....	58
3.6.3.	Analisis model struktural ( <i>inner model</i> ) .....	58
3.6.3.1	<i>R-Square</i> .....	59
3.6.3.2	<i>F-Square</i> .....	59
3.6.3.3	Pengujian hipotesis .....	60

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>62</b>
4.1 Hasil penelitian .....	62
4.1.1 Deskripsi penelitian .....	62
4.1.2 Karakteristik responden .....	62
4.1.2.1 Jenis kelamin.....	62
4.1.2.2 Usia .....	63
4.1.2.3 Pendidikan.....	64
4.1.2.4 Masa kerja .....	65
4.1.3 Analisis variabel penelitian.....	66
4.1.3.1 Variabel kinerja karyawan (Y).....	66
4.1.3.2 Variabel <i>leader member exchange</i> (X <sub>1</sub> ).....	68
4.1.3.3 Variabel <i>person organization fit</i> (X <sub>2</sub> ) .....	71
4.1.3.4 Variabel <i>psychological capital</i> (Z).....	74
4.1.4 Analisis <i>outer model</i> (model pengukuran).....	77
4.1.4.1 <i>Construct validity and reliability</i> .....	78
4.1.4.2 <i>Discriminant validity</i> .....	82
4.1.5 Analisis <i>inner model</i> (model struktural) .....	85
4.1.5.1 <i>R-Square</i> .....	86
4.1.5.2 <i>F-Square</i> .....	87
4.1.5.3 <i>Q-Square</i> .....	88
4.1.5.4 <i>Collinearity statistic</i> (VIF).....	89
4.1.5.5 Pengujian hipotesis .....	91

	viii
4.2 Pembahasan.....	97
4.2.1 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan .....	97
4.2.2 Pengaruh <i>person organizational fit</i> terhadap kinerja karyawan .....	98
4.2.3 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap <i>psychological             capital</i> .....	99
4.2.4 Pengaruh <i>person organizational fit</i> terhadap <i>psychological             capital</i> .....	100
4.2.5 Pengaruh <i>psychological capital</i> terhadap kinerja kerja ....	101
4.2.6 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh <i>psychological capital</i> .....	102
4.2.7 Pengaruh <i>person organization fit</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh <i>psychological capital</i> .....	104
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	 <b>107</b>
5.1 Kesimpulan .....	107
5.2 Saran .....	109
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	111
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	 <b>112</b>
 <b>LAMPIRAN</b> .....	 <b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1. Jadwal Penelitian.....	50
Tabel 3.2. Tabel Populasi.....	51
Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 3.4. Skala Likert .....	56
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden .....	63
Tabel 4.2. Usia Responden.....	63
Tabel 4.3. Pendidikan Responden .....	64
Tabel 4.4. Masa Kerja Responden .....	65
Tabel 4.5. Nilai Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	66
Tabel 4.6. Nilai Angket untuk Variabel <i>Leader Member Exchange</i> (X <sub>1</sub> ) .....	69
Tabel 4.7. Nilai Angket untuk Variabel <i>Person Organization Fit</i> (X <sub>2</sub> )....	71
Tabel 4.8. Nilai Angket untuk Variabel <i>Psychological Capital</i> (Z) .....	74
Tabel 4.9. <i>Construct Validity And Reliability</i> .....	78
Tabel 4.10 Nilai <i>Outer Loading</i> masing-masing Indikator setiap variable	79
Tabel 4.11 Akar kuadrat AVE (Tabel <i>Fornell Lacker Creterium</i> ) .....	82
Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i> .....	83
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Heteritrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	85
Tabel 4.14 <i>R-Square</i> .....	86
Tabel 4.15 <i>F-Square</i> .....	87
Tabel 4.16 <i>Q-Square</i> .....	88

Tabel 4.17	<i>q<sup>2</sup>-Square</i> .....	89
Tabel 4.18	<i>Inner Variance Faktor (VIF) Value</i> .....	90
Tabel 4.19	<i>Path Coefficients (Direct Effects)</i> .....	92
Tabel 4.20	<i>Specific Indirect Effects</i> .....	94
Tabel 4.21	<i>Total Effects</i> .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	47
Gambar 4.1. <i>Path Coefficients (Alhorithm)</i> .....	81

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 .....	116
Lampiran 2 .....	125

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia memiliki daratan dan lautan yang sangat luas, sehingga menjadikan negeri ini disebut sebagai negara agraria dan maritim. Besarnya potensi lahan pertanian tanaman pangan di Indonesia, menjadikan banyak pengusaha yang mengembangkan perusahaannya di bidang pertanian, baik dibidang pembudidayaan hingga pengolahan pangan.

Setiap perusahaan atau organisasi tidak lepas dari tenaga kerja yang biasa disebut sebagai sumber daya manusia. Sonny Sumarono (2003) menyatakan a. Sumber Daya Manusia merupakan suatu usaha kerja atau jasa yang memang diberikan dengan tujuan dalam malakikan proses produksi b. Sumber Daya Manusia adalah dimana manusia mampu bekerja menghasilkan sebuah jasa atau barang dari usaha kerjanya tersebut. M.T.E Harianja (2002) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah salah satu factor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari factor-faktor lainnya selain modal usaha.

Dengan semakin berkembangnya teknologi modern hal ini menjadi tantangan yang sangat besar bagi suatu perkembangan perusahaan. Perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Memilih sumber daya manusia yang berkualitas harus dilakukan dengan tepat baik dimulai dari proses perekrutan, seleksi, penempatan kerja hingga pemberian atas hak kerja. Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat

penting bagi perusahaan guna menggerakkan kegiatan membangun, memproduksi dan mengembangkan perusahaan. Bila tidak ada sumber daya manusia yang memadai, maka dapat dipastikan secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai serta tidak dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Bukan hanya apa yang dilakukan oleh sumber daya manusianya saja, tetapi melihat bagaimana kualitas sumber daya manusia juga bisa dilihat melalui hasil dari apa yang mereka lakukan. Dengan ini dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu peran yang penting untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu sangat diharapkan sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik hingga mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini bisa dilakukan dengan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Sesuai dengan tujuan utama dari kegiatan manajemen sumber daya manusia menurut Draft dan Marcic dalam Solihin dalam yulan (2019) adalah memperoleh individu-individu yang akan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan, memiliki produktivitas yang tinggi dan memiliki kepuasan kerja. Malayu P. Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2022) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Perencanaan yang baik dalam manajemen sumber daya manusia merupakan langkah yang paling tepat untuk mewujudkan visi misi perusahaan, dimana sumber daya manusia/karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan menunjukkan kinerja

yang optimal. Kinerja karyawan merupakan sebuah sistem yang beroperasi dalam sistem yang luas. Untuk itu perlu adanya manajemen kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Pelaksanaan manajemen kinerja yang buruk mengakibatkan tenaga, biaya, waktu serta sumber daya yang ada terbuang percuma. Oleh karena itu, pelaksanaan manajemen kinerja diatur dalam sebuah sistem yang dinamis yang berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas serta berhubungan dengan fungsi-fungsi penting dalam perusahaan. Tujuan utama sistem manajemen kinerja adalah mengoptimalkan kinerja karyawan dimana manajemen harus mampu mengkaitkan tugas-tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan strategik perusahaan. Sehingga sistem manajemen kinerja dikembangkan dengan pendekatan berbasis kompetensi.

Kinerja Karyawan akan berfungsi sebagai salah satu bentuk aktivitas dalam menggapai target atau tujuan yang sudah dibuat, pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan penyusunan, pemantauan, evaluasi serta pelaporan atas pelaksanaan rencana dan program perusahaan. Dalam mengontrol kinerja karyawan tersebut dapat ditangani melalui pengontrolan pada ruang lingkup perusahaan termasuk buruh, manajer, dan tenaga kerja atau karyawan lainnya untuk bisa menunjang kegiatan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hal-hal yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Maksud dari kualitas itu berarti bagaimana tingkat baik atau buruknya hasil kerja dari seseorang.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, kemampuan, dan organisasi. Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Psikologi/sikap mental merupakan kondisi psikologi/mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Psikologi seorang karyawan harus siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan karyawanannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada karyawanan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job)

Kemungkinan besar kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan

untuk melakukan karyawannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan tekanan pada peraturan perusahaan yang kurang berpihak terhadap kondisi karyawan. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja.

Teori mengenai *psychological capital* ada saat ini persaingan perusahaan semakin global serta dinamis meliputi perubahan ekonomi, sosial, maupun teknologi yang semakin pesat Yu et al., (2019) dalam Radhif Dimas Mahendra Baharudin, Dian Ekowati. (2022) vol 5 (2) Maka dari itu, perlu adanya dorongan perilaku positif dari para karyawan yang nantinya berdampak juga dalam menciptakan berbagai ide inovatif untuk perusahaan. Dengan kata lain pelaku di industri kreatif setidaknya bisa mengontrol *Psychological Capital* (PsyCap) serta menekankan pentingnya *Innovative Work Behavior* (IWB) pekerja yang ada di dalam perusahaan (Turek, 2015 dalam Radhif Dimas Mahendra Baharudin, Dian Ekowati. 2022 vol 5 (2)).

Oleh karena itu, peneliti sebelumnya Komang Tri Meika Sari Sri Respati Andamari dalam jurnal google scholar Volume 4, No.1, (2021) yang hasil penelitiannya Hasil uji hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana menunjukkan *psychological capital* sebagai variabel prediktor memiliki nilai Signifikansi (Sig.) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima. Kesimpulan dari

penelitian ini adalah terdapat pengaruh psychological capital terhadap innovative work behavior pada karyawan CV Karoseri Laksana Semarang.

Hal ini didukung oleh penelitian Agus Purwanto, dkk. (2021). *Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior*. Jurnal Ijomas. Volume 02 (1) yang melihat Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan otentik dan modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Modal psikologis sebagai mediator hubungan antara gaya kepemimpinan otentik dan perilaku kerja inovatif. Penelitian baru ini mengusulkan sebuah model untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan perusahaan manufaktur di Indonesia melalui praktik kepemimpinan otentik dan modal psikologis. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi persaingan bisnis global

Melalui *psychological capital* akan membentuk *leader member exchange*. Dimana pengertian dari *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu proses komunikasi dua arah yang di dasarkan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan pegawai. Robbins dalam Santoso & Sutanto dalam Hendro Santoso dan Eddy M. Sutanto (2013) mengatakan bahwa akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya”. Menurut teori ini setiap pemimpin yang ada didalam organisasi pasti memiliki cara untuk interaksi yang berbeda-beda kepada setiap pegawainya. Interaksi tersebut dibagi menjadi dua kategori yaitu in-group dan out-group. Inancevich dalam Bela (2014) mengatakan kategori anggota in-

group akan menerima tugas yang lebih menantang, menerima lebih banyak kompensasi, lebih dipercaya atasan dan lebih memperoleh perhatian yang lebih besar dari atasan. Lalu untuk kategori anggota *out-group* akan menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima lebih sedikit kompensasi, mendapatkan lebih sedikit waktu dari atasan, dan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal saja. Dapat dikatakan bahwa kategori in-group yaitu memiliki kualitas hubungan dan interaksi yang tinggi sedangkan out-group memiliki kualitas hubungan dan interaksi yang rendah. Kepemimpinan leader member exchange ini mempengaruhi kinerja pegawai, ketika pegawai termasuk dalam kategori in-group memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan kategori out-group.

Nurdjanah Hamid (2018) Hasil Penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. LMX memiliki pengaruh terhadap Kinerja organisasi. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. IWB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. LMX berpengaruh positif dan signifikan kinerja organisasi melalui IWB. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui IWB

Surjo Hadi. Arif Rachman Putra. Rahayu Mardikaningsih (2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan keterlibatan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap perusahaan membutuhkan

perilaku inovatif dari karyawannya. Anton sujarwo, wahjono (2017). Hasil penelitian Perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan, Jadi kesimpulannya bila perilaku inovatif semakin baik maka kinerja karyawan semakin baik. Hasil dari analisis pada variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, dapat ditarik simpulan bahwa ada pengaruh mediasi kepuasan kerja antara pengaruh motivasi kerja kepada kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, dalam penelitian ini sebagai variabel mediasi yang digunakan untuk menjembatani antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Secara empirik dapat ditemukan variabel motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel mediasi kepuasan kerja. Ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dari pengaruh perilaku inovatif kepada kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki *pschcological capital* yang baik maka akan selalu mencoba apa saja untuk membawa hal- hal baru di lingkungan sekitarnya, menjadikannya lebih berguna dan memiliki nilai tambah serta mampu menunjukkan kinerja yang baik. Disamping itu yang mendukung kinerja karyawan adalah *person organization fit*. Hal ini merupakan Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah merekrut, menahan dan mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat

memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian antara individu dengan organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pendapat-pendapat tentang memperkerjakan karyawan yang sesuai, pengaruh dari karyawan yang sesuai dengan perusahaan telah dikembangkan dalam banyak literatur.

Menurut Sih Darmi Astuti (2010) *Person Organization Fit* (P-O Fit) didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa *Person Organization Fit* (P-O Fit) adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis. Hendra Hadiwijaya, (2016) berpendapat bahwa *Person Organization Fit* (P-O Fit) adalah kunci untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi atau perusahaan, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Memilih orang-orang yang kepribadiannya sama dengan nilai organisasi akan menciptakan suatu sikap pekerja yang fleksibel. Penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari kegiatan atau proses kerja mereka di suatu perusahaan

Penelitian sebelumnya di berbagai lingkungan kerja juga menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* terkait dengan hasil positif bagi individu di tempat

kerja, termasuk kinerja tugas dan kepuasan kerja. Aditya Jati Prabawa , Hasan Abdul Rozak (2020) Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan *Person-Organization Fit (Po-Fit)* Terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri pertanian adalah PT. Dharma Guna Wibawa (DGW). PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) hadir ditengah masyarakat untuk memberikan kontribusinya dalam membantu memajukan pertanian di Indonesia serta memberikan dampak sosial positif bagi masyarakat Indonesia. Melalui produk-produk unggulan pertanian yang lengkap, seperti pestisida, pupuk, benih tanaman hingga sprayer dan mulsa.

PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) merupakan perusahaan joint venture dengan Hextar Chemical Sdn, Bhd. Malaysia yang telah berpengalaman dalam bidang agrochemicals selama 25 tahun. PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) bergerak dalam bidang agrochemicals pertanian khususnya pestisida, benih dan pupuk. Aktivitas operasional PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) meliputi Promosi, Riset dan Development, Pendistribusian produk dan Pelatihan terhadap karyawan maupun relasi bisnis perusahaan.

Sebagai perusahaan multi nasional PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) didukung oleh sumber daya manusia yang sangat banyak untuk menduduki berbagai posisi yang ada dalam perusahaan. Demi mewujudkan semua visi dan misi perusahaan dibutuhkan kerjasama yang baik dari semua jajaran karyawan yang ada

di perusahaan. Berbagai strategi harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) untuk meningkatkan pemasaran produk.

Setiap perusahaan tentu mempunyai tujuan utama, baik dari segi profit maupun pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sebuah manajemen kinerja dan manajemen sumber daya manusia untuk meninjau perkembangan perusahaan termasuk PT. Dharma Guna Wibawa (DGW).

Luasnya wilayah pertanian di Indonesia membuat PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) yang bergerak dibidang agrochemical khususnya pemasaran produk pestisida, benih dan pupuk memiliki banyak karyawan yang ditempatkan di hampir semua kabupaten yang memiliki lahan pertanian. Luasnya wilayah yang dipegang oleh satu karyawan membuat karyawan tersebut merasa kelelahan, dan tidak jarang karyawan juga harus jauh dari keluarga. Untuk meningkatkan omset perusahaan, perusahaan juga sering kali memindahkan karyawan dari satu wilayah ke wilayah lain, baik untuk menduduki posisi yang sama atau untuk posisi yang lebih tinggi.

Fenomenanya adalah karyawan yang terlalu lelah serta jauh dari keluarga dapat menurunkan kinerja karyawan. Perubahan atau pergantian pimpinan atau anggota tim juga memerlukan waktu untuk penyesuaian kerjasama tim, hal ini juga dapat mempengaruhi perubahan psikologi bagi karyawan yang sudah berada pada zona nyaman. Bila karyawan mampu menjalankan tugas dengan baik dan memiliki semangat kerja yang tinggi serta mampu mematuhi semua aturan perusahaan maka

karyawan tersebut dapat dipromosikan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Dimana peraturan perusahaan juga sangat ketat untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi perusahaan.

Masalah utama pada karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara dimana alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi penyaluran karyawan menurut pemimpin yang ada dilapangan tidak seimbang, serta tingkat produktivitas kinerja karyawan masih belum maksimal dan person organization karyawan belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Dimana motivasi dan kondisi kejiwaan karyawan memiliki pengaruh untuk menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas.

Selain itu masih terlihat ada beberapa karyawan yang kurang memiliki psikologi/mental yang kuat dalam memahami lingkungan kerja dan luasnya wilayah kerja. Psikologi capital masih berfikir bahwa pekerjaan hanya untuk mengisi waktu luang dan tidak terdorong untuk meningkatkan taraf nilai hidup. Hasil penelitian awal juga menunjukkan bahwa orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi ketrampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Umpan balik yang diharapkan, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Selanjutnya, rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.

Selain itu karyawan tidak mempertimbangkan tempat tinggal dengan lokasi kerja sehingga membutuhkan waktu cukup lama untuk sampai di area kerja. Luasnya wilayah kerja menjadikan sulit membangun komunikasi yang baik dengan karyawan yang tidak antusias dan kurangnya rasa memiliki didalam perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa nilai-nilai dan kepribadian dirinya cocok dengan perusahaan tidak keberatan untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari deskripsi pekerjaannya demi mencapai tujuan perusahaan. Hal itu muncul karena karyawan merasa bahwa tujuan perusahaan juga menjadi tujuan pribadinya .

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh *Psychological Capital* Pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara**” sebagai bahan penelitian untuk menyelesaikan penulisan tesis manajemen sumber daya manusia.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, yang menjadi permasalahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Masih ada karyawan yang tidak antusias dengan pergantian pemimpin atau anggota tim, hal ini menimbulkan tidak maksimalnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan membuat aspirasi, saran, pendapat dan keluhan karyawan tidak tersalurkan.

2. Masih ada pemindahan karyawan yang tidak mempertimbangkan tempat tinggal dengan lokasi kerja, sehingga karyawan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk sampai ke tempat tujuan atau bahkan harus rela jauh dari keluarga.
3. Kinerja karyawan yang belum maksimal ditunjukkan dengan belum maksimalnya kinerja perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan pesertanya lain, sehingga produktivitas pemasaran produk masih berubah-ubah, kadang mengalami pertumbuhan dan kadang sebaliknya.
4. Masih ada karyawan yang kurang memiliki psikologi/mental yang kuat dalam memahami lingkungan kerja dan luasnya wilayah kerja, sehingga menimbulkan stress yang tinggi serta meningkatkan kelelahan secara emosional.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka penelitian ini dibatasi hanya pada permasalahan pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan pertimbangan agar penelitian yang akan dilaksanakan lebih mendalam dan khusus, pertimbangan jarak dan waktu pelaksanaan, kemampuan sampel/informan, dan kondisi lapangan. Selain itu, permasalahan juga dibatasi hanya untuk memahami apakah ada pengaruh *person organization fit* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta bagaimana pengaruh perubahan anggota tim dan peraturan perusahaan, lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan dengan berbagai karakteristik individu pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara
2. Apakah ada pengaruh *Person Organization Fit* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
3. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap psychological capital pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
4. Apakah ada pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Psychological Capital* pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
5. Apakah ada pengaruh psychological capital terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
6. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Psychological Capital* pada PT. Dharma Guna Wibawa.
7. Apakah ada pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Psychological Capital* pada PT. Dharma Guna Wibawa.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara
2. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap psychological capital pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Psychological Capital* pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh psychological capital terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Psychological Capital* pada PT. Dharma Guna Wibawa.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Psychological Capital* pada PT. Dharma Guna Wibawa.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti, karyawan dan perusahaan. Adapun manfaat dari penelitian ini:

### **1.6.1 Manfaat Praktis.**

Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan serta mengaplikasikan penelitian ini di tempat kerja.

Bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian, penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi untuk memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan baik dari sisi karyawan atau pekerja sampai dengan kinerja karyawan dan tanggapan karyawan terhadap berbagai aturan atau kebijakan yang dibuat perusahaan. Perusahaan dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program perusahaan yang masih belum maksimal dan mempertahankan atau melanjutkan program yang telah berhasil. Serta mengambil kebijakan tentang pembinaan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

### **1.6.2 Manfaat Akademis.**

Manfaat akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu, dan berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian yang berhubungan dengan *leader – member exchange, person organization fit*, kinerja karyawan dan *psychological capital*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian kinerja karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan atas sesuatu yang telah dipercayakan dan menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menjadi penentu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Amstrong dan Baron (1998), *performance* sering diartikan sebagai turunan dari terjemahan Bahasa Inggris sebagai kinerja. Kinerja sering diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, meskipun sesungguhnya kinerja bermakna lebih luas, sebab kinerja bukan saja berbicara hasil kerja akan tetapi juga termasuk didalamnya proses berlangsungnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan signifikan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela dan Dr. Sarton Sinambela, 2021).

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Uno & Lamatenggo (2012) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Hal senada dikemukakan oleh prawirosentono (1999) dalam Sinambela et.al (2021) bahwa

kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Robbins (2004) kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Dari beberapa definisi diatas kinerja yang diberikan oleh beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dipercayakankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan posisi dan perannya didalam perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus di perhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawanya tinggi.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standart atau kriteri yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal meliputi keterampilan, keahlian, dan kedisiplinan, dan factor

eksternal meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta manajemen karir.

Menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Efektifitas dan Efisiensi dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- 2) Otoritas dan Tanggup Jawab dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa ada tumpang-tindih tugas masing-masing karyawan dalam organisasi, mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi
- 3) Disiplin, secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaat dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.
- 4) Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge skill*). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Menurut Amstrong dan Barong dalam Wibowo (2013) mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang baik, seperti sebagai berikut:

- 1) *Personal Factors*
- 2) *Leadership Factors*
- 3) *Team Factors*
- 4) *System Factors*
- 5) *Contextual/Situational Factors*

### **2.1.1.3 Indikator kinerja karyawan**

Kinerja karyawan yang dapat dilihat dari beberapa indikator, salah satu indikator yang melekat dalam kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja. Menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja yaitu terdiri dari : ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan
- 2) Kuantitas kerja yaitu terdiri dari : output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja

- 3) Keandalan kerja yaitu terdiri dari : pelaksanaan dalam mengikuti instuksi, inisiatif, hatihati, dan kerajinan dalam melaksanakan kerja.
- 4) Sikap terdiri dari terhadap perusahaan, karyawan lain, dan perusahaan serta kerjasama.

Menurut Sutrisno (2016) indikator kinerja karyawan, yaitu:

- 1) *Quality* merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3) *Timeliness* merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) *Cost Effectiveness* tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need For Supervision* merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact* merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

## **2.1.2 *Psychological capital***

### **2.1.2.1 Pengertian *psychological capital***

Adler dalam Nur Fatwikiningsih (2023) berpendapat bahwa manusia adalah makhluk sosial yang bertanggung jawab, manusia sejak lahir dikaruniai dengan kesadaran, bersosial dan hanya keterpaksaan (kompensasi) yang membuatnya bertanggung jawab kepada manusia lain untuk dapat mencapai sebuah kesejahteraan yang baik bagi dirinya dan orang lain. Tiap orang adalah suatu konfigurasi unik dari motif-motif, sifat-sifat, serta nilai-nilai khas tiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang yang membawakan corak khas gaya kehidupannya yang bersifat individual. Berbagai keunikan yang dimiliki oleh individu tersebut menjadi modal untuk seseorang dalam menggapai sukses dalam segala bidang pekerjaan yang dilakukannya.

(Li & Ge, 2020) mengemukakan bahwa *Psychological capital refers to the excellent psychological state expressed through personal growth and development in different stages of life*. Modal psikologi mengacu pada keadaan psikologis yang sangat baik, yang diekspresikan melalui pertumbuhan dan perkembangan pribadi dalam berbagai tahap kehidupan.

Luthans, Youssef & Avilio (2007) dalam Alvira Diamond Triccia (2020) berpendapat bahwa Psychological capital merupakan suatu keadaan psikologis yang positif pada individu yang berkontribusi pada kemajuan dirinya dan terdiri dari beberapa komponen: (1) memiliki kepercayaan diri untuk menghadapi dan memberikan usaha yang diperlukan untuk menyelesaikan pada tugas yang

menantang, (2) memiliki atribusi positif untuk kesuksesan masa kini dan masa mendatang, (3) tekun dalam mencapai tujuan, dan mengarahkan langkah menuju tujuan guna mencapai kesuksesan, dan (4) ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu dapat menyeimbangkan dan bangun kembali untuk mencapai kesuksesan.

*Psychological capital* atau modal psikologis secara singkat telah disebutkan dalam berbagai karya tentang ekonomi, investasi, dan sosiologi, namun istilah PsyCap dalam bidang psikologi positif cenderung baru. Alasan penggabungan empat konstruk yaitu *efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency* menjadi satu konstruk *psychological capital* adalah sudah terbuktinya bahwa banyak sumber daya psikologis dan personal yang saling berhubungan satu sama lain, dimana ketika individu memiliki satu sumber daya yang tinggi, seringkali akan tinggi pula pada sumber daya yang lain, sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya tersebut bereaksi secara harmoni (Cozzarelli, 20017).

Peretz, Binyamin dan Carmeli (2011) menyarankan bahwa kondisi *positive psychological*, seperti konsep *psychological capital* dalam ruang lingkup kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan yang dapat menanamkan keterikatan pada perilaku kerja inovatif. Teori mengenai *psychological capital* menunjukkan bahwa sumber positif psikologis dari *efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* tidak dapat bertindak maksimal apabila diteliti secara terpisah, sebaliknya mereka menyediakan dukungan untuk satu sama lain melalui mekanisme bersama yang mendasari, sehingga mereka harus dipelajari secara kolektif Luthans et.al (2007).

Meskipun diketahui bahwa akan lebih baik ketika *psychological capital* diteliti secara kesatuan, hubungan tiap komponen di dalamnya juga dapat diteliti untuk mengetahui komponen mana yang memiliki hubungan paling kuat terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dilakukan pengembangan terkait komponen *psychological capital* mengikuti masing-masing cara pengembangannya yang dikembangkan oleh Luthans, Youssef, dan Avolio (2007). Hal ini didukung oleh penelitian Sweetman, et al. (2010) yang melihat hubungan *psychological capital* dengan kinerja kreatif baik *psychological capital* secara kesatuan maupun tiap komponennya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiap komponen *psychological capital* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja kreatif.

#### **2.1.2.2 Karakteristik *psychological capital***

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Osigweh (1989), dalam Tovan Tovan, Rusdianan Rauf (2020) bahwa *psychological capital* adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang bisa mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu sehingga bisa membantu kinerja organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*. Senada dengan pendapat Zhao (2009) yang menyebutkan *psychological capital* sebagai keadaan pengembangan individu yang positif yang meliputi empat aspek yaitu: 1) *self efficacy*, 2) *optimism*, 3) *hope*, dan 4) *resiliency*

Untuk mengetahui apakah subjek memiliki *psychological capital* yang baik, terdapat kriteria yang dijadikan acuan yakni: 1) Percaya diri, terdiri dari sifat yakin, mandiri, individualitas, optimisme, kepemimpinan, dan dinamis; 2) Originalitas,

terdiri dari sifat inovatif, kreatif, mampu mengatasi masalah baru, inisiatif, mampu mengerjakan banyak hal dengan baik, dan memiliki pengetahuan; 3) Berorientasi manusia, terdiri dari sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/ kritik; 4) Berorientasi hasil kerja, terdiri dari sifat ingin berprestasi, teguh, tekun, penuh semangat; 5) Berorientasi masa depan, terdiri dari sifat visioner dan memiliki persepsi yang tajam; 6) Berani mengambil resiko, terdiri dari sifat senang mengambil resiko dan menyenangkan tantangan, Dewi (2013).

### **2.1.2.3 Indikator *psychological capital***

Kreativitas dan modal psikologi merupakan dua konstruk baru dalam akuntansi manajemen dimana kreativitas menjadi faktor penting didalam organisasi, terutama pada kondisi dimana organisasi menghadapi lingkungan yang kompetitif. Inisiatif dan implementasi dari ide kreatif meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon peluang yang ada. Contoh kasusnya Dalam suatu perusahaan seperti penyusunan anggaran akan berusaha sebaik mungkin mengembangkan potensi yang ada dalam diri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena dari pencapaian tujuan tersebut, kinerja seseorang dinilai, serta adanya kemungkinan perusahaan akan menghargai setiap pencapaian tujuan tersebut.

Kreatifitas dapat dijadikan sebagai potensi di dalam modal psikologis. Kreativitas beradaptasi dengan ide-ide konstruktif dan mekanisme baru, sehingga memberikan kontribusi positif bagaimana pandangan orang lain dan juga diri

sendiri dapat menumbuhkan kreativitas yang lebih besar atau sebaliknya (Simonton, 2004) dalam (Nurfaizal, 2016) dalam Syaikhul Falah (2018)

*Psychological capital* (modal psikologis) adalah keadaan perkembangan psikologis positif individu (Luthans et al., 2007). Konsep *positive organizational behavior* berfokus pada kekuatan dan kapasitas psikologis sumber daya manusia yang dapat diukur, dikembangkan serta dikelola untuk peningkatan kinerja di tempat kerja disebut dengan *positive psychological capital* (modal psikologis positif) atau *psychological capital* (modal psikologis) (Luthans et al., 2007). Terdapat empat dimensi dari *psychological capital* (modal psikologis) yaitu :

1. *Self efficacy* (kepercayaan diri) adalah sebuah keyakinan untuk melakukan dan terlibat dalam usaha yang diperlukan agar berhasil dalam tugas yang menantang.
2. *Hope* (harapan) merupakan suatu motivasi positif yang didasarkan pada suatu perasaan keberhasilan dari: 1) agency (energi yang terarah pada tujuan), dan 2) pathways (rencana mencapai tujuan).
3. *Optimism* (optimisme) adalah sebuah explanatory style yang memberikan atribusi peristiwa-peristiwa positif pada sebab-sebab yang bersifat personal, permanent, serta pervasive dan menginterpretasikan peristiwa - peristiwa negatif pada faktor-faktor yang eksternal, sementara, serta situasional. Sebaliknya, explanatory style yang pesimistis akan menginterpretasikan peristiwa positif dengan atribusi-atribusi yang eksternal, Sementara, serta

situasional dan mengatribusi peristiwa negatif pada penyebab yang personal, permanen dan pervasive.

4. *Resiliency* (ketahanan) bukan hanya kemampuan untuk kembali dari situasi keterpurukan namun juga terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang positif dan menantang, misalnya target penjualan, dan kemauan untuk berusaha melebihi normal atau melebihi poin keseimbangan.

### **2.1.3 *Leader member exchange (LMX)***

#### **2.1.3.1 Pengertian *leader member exchange (LMX)***

*Leader member exchange (LMX)* atau pertukaran pemimpin-anggota adalah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin atau leader kepada setiap anggota atau bawahannya. Hubungan yang baik ditandai dengan sikap positif, loyalitas, kesetiaan, rasa hormat dan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja.

Konsep *leader member exchange (LMX)* pertama kali dikenalkan oleh Graen, Densereau, dan Haga (1975) yang dikenal dengan nama Vertical Dyad Linkage, yaitu teori yang mempelajari pengaruh pemimpin terhadap bawahannya dengan berfokus kepada hubungan timbal balik pemimpin dengan bawahannya. Kemudian pada tahun 1982, teori tersebut berganti nama menjadi *leader member exchange (LMX)*.

Teori *leader member exchange (LMX)* menjelaskan bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang

yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota anggota kelompok orang dalam (*in-group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya.

Penekanan pada teori *leader member exchange* (LMX) adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut, dimana pemimpin yang memperlakukan pengikutnya bukan hanya sebagai bawahan, tetapi sebagai rekan kerja akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan karyawan yang dipercaya sebagai rekan kerja karena terdapat unsur kepercayaan di dalam hubungan tersebut.

Berikut definisi dan pengertian *leader member exchange* (LMX), dari beberapa sumber buku:

- a. Menurut Setiadi (2007), *leader member exchange* (LMX) adalah kualitas hubungan pertukaran *interpersonal* antara *leader* dan anggotanya. Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan adanya kontribusi, sedangkan hubungan LMX yang rendah ditandai kurang adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan kontribusi.
- b. Menurut Morrow (2005), *leader member exchange* (LMX) adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan

menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

- c. Menurut Northouse (2013), *leader member exchange* (LMX) adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap bawahannya.

*Leader member exchange* (LMX) adalah konsep kepemimpinan sebagai sebuah proses yang dipusatkan pada interaksi antara pemimpin dan anggotanya. Teori ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan anggota secara individual mengembangkan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika hubungan berkembang, ruang gerak yang diberikan supervisor pada bawahan akan meningkat yang kemudian secara positif berhubungan dengan sikap-sikap yang menguntungkan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

#### **2.1.3.2 Tujuan dan manfaat *leader member exchange***

*Leader member exchange* adalah hubungan secara psikologis yang dibangun antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi untuk mengembangkan dan mewujudkan tujuan organisasi. Para ahli menyatakan beberapa manfaat dari *leader member exchange* yaitu, *leader member exchange* bertujuan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi dengan cara membangun interaksi positif antara pimpinan bawahan, yaitu bawahan dan pemimpin memiliki hubungan yang

baik, hubungan keduanya didasarkan oleh perasaan senasib, rasa percaya, dan afeksi terhadap satu sama lain (Truckenbrodt (2000) dalam Sayidina (2022)).

*Leader member exchange* berkualitas tinggi memberikan banyak dampak positif organisasi. Secara umum, dalam studi yang dilakukan oleh Gerstner & Day (1997) *leader member exchange* ditemukan terkait dengan variabel-variabel yang berhubungan dengan sikap positif seperti, peningkatan kinerja lebih tinggi, penilaian kinerja yang objektif, kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan menurunnya tingkat turnover karyawan.

Berdasarkan pemaparan teori diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dan manfaat *leader member exchange* dalam sebuah organisasi memberikan banyak efek positif untuk keberlangsungan dalam proses kerja pegawai di sebuah organisasi, dampak dari *leader member exchange* dapat dirasakan secara emosional atau psikologi seorang karyawan seperti peningkatan kinerja, kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi yang kuat.

### **2.1.3.3 Faktor – faktor *leader member exchange* (LMX)**

Morrow berpendapat jika “*leader member exchange* adalah perbaikan mutu hubungan supervise dan karyawan sanggup mengembangkan kinerja kedua belah pihak. Sementara pendapat lain dari Organ (1998), menyatakan jika *leader member exchange* (LMX) adalah tingkah laku karyawan terhadap perusahaan memiliki peranan pokok terhadap suatu organisasi dalam meraih keberhasilan”. Pendapat dari Truckenbrodt (2000, p. 233) menjelaskan jika “*leader member exchange* dikhususkan pada pengukuran terhadap korelasi dan koneksi antara supervisor

(atasan) dan bawahannya. Selain itu Graen dan Uhl – Bien (1995) menyatakan jika *leader member exchange* (LMX) dilandasi dengan jalinan yang saling menguntungkan antara karyawan dan pemimpinnya. *Leader member exchange* (LMX) bukan sebatas hanya jalinan relasi kerja saja, namun teori tersebut juga mendukung entah itu leader ataupun karyawan supaya saling memberikan umpan balik satu dengan yang lain (Dyah Parama Puspita Sari1 Anang Kistyanto 2, 2020)

Menurut Liden dan Maslyn (1998), dimensi *leader member exchange* (LMX) terbagi menjadi empat kategori, yaitu:

a. Afeksi (*Affect*)

Afeksi adalah saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik *inter-personal*, tidak hanya dari nilai profesional karyawan. Terjadinya hubungan yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

b. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

c. Kontribusi (*Contribution*)

Kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Bawahan yang kinerjanya baik dan membuat pemimpin terkesan akan

menimbulkan kualitas pertukaran yang lebih tinggi daripada bawahan yang kinerjanya buruk.

*d. Penghormatan profesional (Professional respect)*

Penghormatan profesional adalah persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasari data historis mengenai orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

**2.1.3.4 Indikator leader member exchange (LMX)**

Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), terdapat tiga indikator yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana tingkat hubungan dalam *leader member exchange* (LMX), yaitu:

*a. Rasa hormat (Respect)*

Dalam sebuah organisasi, hubungan yang baik tidak akan terjadi tanpa adanya rasa hormat baik dari karyawan terhadap pemimpin maupun sebaliknya. Karyawan akan merasa dihargai apabila pemimpin mereka mengetahui dan memahami kebutuhan mereka. Di samping itu rasa hormat juga bisa diperlihatkan pemimpin dengan memberikan pengakuan serta mengapresiasi prestasi karyawan tersebut.

*b. Kepercayaan (Trust)*

*Trust* atau kepercayaan merupakan kondisi dimana karyawan memperlihatkan tindakan yang mendukung keputusan pemimpin serta mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap karyawannya.

*c. Kewajiban (Obligation)*

*Obligation* atau kewajiban merupakan kondisi dimana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi pada karyawannya, tetapi juga menolong dan memberikan bantuan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas yang diberikan.

## **2.1.4 Person organization fit**

### **2.1.4.1 Pengertian person organization fit**

*Person organization fit* (P-O Fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Sementara Donald dan Pandey (2007) dalam Astuti (2017) mendefinisikan “*person organization fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) memiliki karakteristik dasar yang serupa”. Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan sering menggunakan pendekatan kesesuaian antara individu dengan karyawan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Kristof berpendapat pendekatan *person-job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas karyawan tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas. Hasil

penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rumangkit & Maryati (2017) dalam Linda Puspita Sari, Irfan Helmy (2020) penelitian tersebut menyatakan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Menurut Kristof (1996) dalam Mahardika (2006), *person organization fit* (P-O Fit) dapat diartikan dalam empat konsep yaitu: 1. Kesesuaian nilai (*value congruence*) yaitu kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi. 2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yaitu kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja. 3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) yaitu kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi. 4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) yaitu kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

Vianen (2000) menjelaskan konsep P-O Fit dari perspektif *supplementary fit* dan *complementary fit*. *Supplementary fit* terjadi apabila individu memiliki karakteristik (*preferences* dan *attitudes*) yang serupa dengan karakteristik yang dimiliki oleh individu-individu lain dalam organisasi/lingkungan yang bersangkutan. Sedangkan *complementary fit* terjadi apabila karakteristik yang dimiliki oleh individu dapat ditambahkan untuk melengkapi karakteristik yang tidak dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat terjadi apabila

individu tersebut memiliki skills khusus yang berguna untuk peningkatan kesuksesan sebuah kerja tim.

#### **2.1.4.2 Indikator *person organization fit***

Perspektif *person organization fit* juga dibedakan menurut French et al., (1982) dalam Vianen (2000) menjadi dua yaitu *supplies-values fit* dan *demands-abilities fit*. Dari perspektif *supplies-values fit*, P-O Fit tercapai apabila organisasi mampu memuaskan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu. Jika seorang karyawan memiliki preferensi yang tinggi terhadap pertumbuhan atau perkembangan (*growth*), maka *fit* dapat terjadi apabila organisasi memberikan kesempatan pada individu tersebut untuk terus berkembang.

Sedangkan perspektif *demands-abilities fit* memandang P-O Fit dapat tercapai apabila individu memiliki *skills* dan *abilities* yang dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan. Menurut Bowen et al., (1991), terdapat manfaat potensial yang dapat diperoleh dengan menerapkan *person organization fit* dalam organisasi, yaitu: 1. Karyawan memiliki sikap yang baik (seperti: kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan semangat kelompok). 2. Perilaku individu yang lebih baik (seperti: kinerja lebih baik dan rendahnya turnover). 3. Memperkuat desain organisasi (seperti: dukungan rancangan kerja dan budaya organisasi).

Menurut Kristof (1996) dalam *person organization fit* didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Selain itu menurut Pramesti (2012) dalam Tutut Wahyu Fatmasari (2017) menyatakan bahwa *person organization fit* adalah kesamaan karakteristik individu dengan organisasi,

yang memiliki fungsi sepadan dengan budaya organisasi dalam membangun komitmen individu dan sebagai pedoman individu dalam organisasi.

## 2.2 Kajian penelitian yang relevan

Kajian penelitian yang relevan diartikan dengan kajian penelitian yang pernah dilakukan seputar masalah yang sedang diteliti penelitian yang pernah dilakukan ini sangat penting untuk menjadi landasan dalam menyusun penelitian. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu diantaranya, yaitu:

**Tabel 2.1 Penelitian terdahulu**

Peneliti	Judul	Tahun	Hasil Penelitian
Dila Fitriza Rulevy1 & Endang Parahyanti2	Hubungan <i>psychological capital</i> dan perilaku kerja <i>inovatif</i> di industri kreatif: studi pada karyawan perusahaan Xyz	2016	Pada penelitian mengenai hubungan <i>psychological capital</i> dan perilaku kerja <i>inovatif</i> , ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada kedua variabel tersebut
Altri Wahida	Pengaruh <i>person envirotmen fit</i> dan <i>organization fit</i> terhadap kinerja karyawan pada PT.	2018	Berdasarkan uji T dapat dijelaskan bahwa <i>person environment fit</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan

	Bank SULSELBAR cabang Palopo.		dengan T hitung > T tabel 1,985 >1.7032 dengan tingkat signifikan sebesar 0,0471.7032 dengan tingkat signifikan 0,001<0,05).
Alvira Diamond Triccia	Hubungan <i>psychological capital</i> dengan kinerja pada karyawan di perusahaan X	2020	Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa <i>psychological capital</i> memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan pada perusahaan X yang merupakan perusahaan jasa engineering yang biasanya memiliki resiko kerja yang cukup tinggi
Rinto Agus Sudarmono, Suptiyono, Mochamad Edris	Pengaruh kepuasan kerja dan person- <i>organization fit</i> (PO Fit) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan komitmen	2022	Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasi; <i>Person Organization Fit</i> (PO-Fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

	<p>organisasi sebagai <i>variabel intervening</i> pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak</p>		<p>organisasi; Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>; <i>Person Organization Fit (PO-Fit)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>; Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.</p>
<p>Dyah Parama Puspita Sari Anang Kistyanto</p>	<p>Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh <i>innovative work behavior</i></p>	2020	<p><i>Leader member exchange</i> mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan lewat <i>innovative work behavior</i></p>

AlfiMufidah Pratista Arya Satwika Rafika Nur Kusumawati	Hubungan antara <i>leader-member</i> <i>exchange</i> dengan perilaku kerja inovatif : studi pada anggota organisasi dengan pemimpin perempuan	2022	Terdapat hubungan antara <i>leader member exchange</i> terhadap <i>innovative work</i> <i>behavior</i> pada anggota organisasi dengan pemimpin perempuan
Citra Arum Purdiarini	Hubungan <i>person</i> <i>organization fit</i> yang dimediasi oleh <i>knowledge sharing</i> <i>behavior</i> dan <i>intrinsic motivation</i> terhadap <i>innovative</i> <i>work behavior</i>	2022	<i>Person organization fit</i> secara signifikan mempengaruhi <i>innovative work behavior</i> yang dimediasi oleh <i>knowledge</i> <i>sharing behavior</i>

### 2.3 Kerangka Berfikir

Untuk mengarahkan penulisan penelitian diperlukan kerangka konseptual yang menunjukkan adanya hubungan teoritis antara variabel yang diteliti. Kerangka

konseptual atau kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

### **2.3.1 Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan**

Teori *leader member exchange* (LMX) menjelaskan bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota anggota kelompok orang dalam (in-group) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu dinyatakan terdapat hubungan antara leader member exchange terhadap innovative work behavior pada anggota organisasi dengan pemimpin perempuan

### **2.3.2 Pengaruh *person organizational fit* terhadap kinerja karyawan**

*Person organization Fit* (P-O fit) didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa P-O fit adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991; Kristof, 1996).

Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Lebih lanjut Kristof (1996) mengatakan bahwa

pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi. (Sih Darmi Astuti, 2010).

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa Hipotesis ke tiga diperoleh parameter estimasi antara variabel *person-organization fit* dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 2,057 atau  $C.R. > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *person-organization fit* akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh *leader member exchange* terhadap *psychological capital***

Merupakan suatu pengembangan diri secara internal individu untuk meningkatkan potensi yang dimiliki. Manajer yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran perusahaan, mengandung arti bahwa manajer tersebut diberikan kesempatan untuk dapat menuangkan ide, gagasan, serta pemikirannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan mendorong manajer untuk dapat mengembangkan diri sehingga meningkatkan potensi diri

Kepemimpinan adalah penggerak utama bagi seluruh sumber daya yang ada didalam suatu instansi baik swasta ataupun pemerintah. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu memberikan arahan bagi para bawahan. Keberlangsungan perusahaan atau organisasi dilihat dari cara seseorang pemimpin untuk memimpin dan mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan instansi. Interaksi yang sehat antara pemimpin dan bawahan akan mempengaruhi kinerja dari para pegawai bawahan. Pemimpin yang mampu

menerapkan hubungan yang sesuai dengan karakteristik dan kepentingan perusahaan organisasi, akan membuat bawahannya merasa nyaman dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Sesuai dengan penelitian Riza Islammiyanti, Heru Sulisty (2022) Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, *Workplace Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

#### **2.3.4 Pengaruh *person perganization fit* terhadap *psychological capital***

Menurut Nuryadi (2019) dalam Souisa et al., (2021) *person organization fit* (PO-Fit) atau sering disebut dengan P-E Fit merupakan hubungan antara individu (sikap, perilaku, dan lainnya) dengan lingkungan yang keduanya tidak dapat dipisahkan. Secara khusus P-E Fit membahas tentang hubungan antara realitas dan harapan. Dimana apabila terjadi kesenjangan antara realitas dan sikap individu, maka akan menimbulkan ketidak puasan, ketegangan dan hasil yang tidak diinginkan didalam lingkungan kerja.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen *person organizational fit* dan Modal

Psikologi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja. uji signifikansi simultan *person organizational fit*, modal psikologi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Dari hasil uji coba diketahui nilainya  $F_{23,389}$  Sig 0,000 < dari 0,05 artinya dapat dikatakan bahwa *person organizational fit*, modal psikologi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa aspek individu seperti *psychological capital* dan P-O Fit memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan *igenerations* untuk berubah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh *psychological capital* lebih besar terhadap kesiapan individu untuk berubah dibandingkan dengan P-O Fit. Terlepas dari perbedaan budaya dan organisasi, temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa faktor individu secara khusus adalah *psychological capital* mendukung kesiapan individu untuk berubah. (Lizar et.al, 2015; Haque, 2008; Cunningham, 2002; Rafferty & Simmons, 2006; Lam, Cho & Qu, 2007). Temuan dari penelitian ini juga mendukung Wenberg & Banas (2000), yang menemukan kesiapan individu untuk berubah terkait dengan *self-efficacy*, *self esteem*, *optimism*, dan *sense of control*. Temuan penelitian ini juga mendukung Fachruddin & Mangundjaya (2012), yang menyatakan bahwa *psychological capital* tersebut sebagai bagian dari aspek individu secara positif mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah (Y.Putra, 2018).

### **2.3.5 Pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan**

Teori mengenai *psychological capital* menunjukkan bahwa sumber positif psikologis dari *efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* tidak dapat bertindak maksimal apabila diteliti secara terpisah, sebaliknya mereka menyediakan dukungan untuk satu sama lain melalui mekanisme bersama yang mendasari, sehingga mereka harus dipelajari secara kolektif (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Dita Ayu Puspita, Isaac Jogues Kiyok Sito Meiyanto. 2020. Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah startup terbesar di dunia, namun besarnya jumlah startup belum diimbangi dengan tingkat inovasi. Berdasar beberapa penelitian, inovasi merupakan kunci keberhasilan bagi startup. Kurangnya inovasi dapat menyebabkan risiko kematian pada startup. Untuk itu, penting bagi startup untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan.

### **2.3.6 Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *psychological capital***

Psychological capital merupakan hal yang sangat mendukung dalam perkembangan karir sumber daya manusia, bagaimana seorang pimpinan memperlakukan bawahannya dan bagaimana seorang karyawan bersikap terhadap atasannya. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh fakultas manajemen University of Nabraska-Lincoln, *psychological capital* memiliki pengaruh besar sepanjang waktu. Penelitian ini juga didukung oleh sebuah penelitian yang dilakukan oleh China Medical University yang menyebutkan bahwa

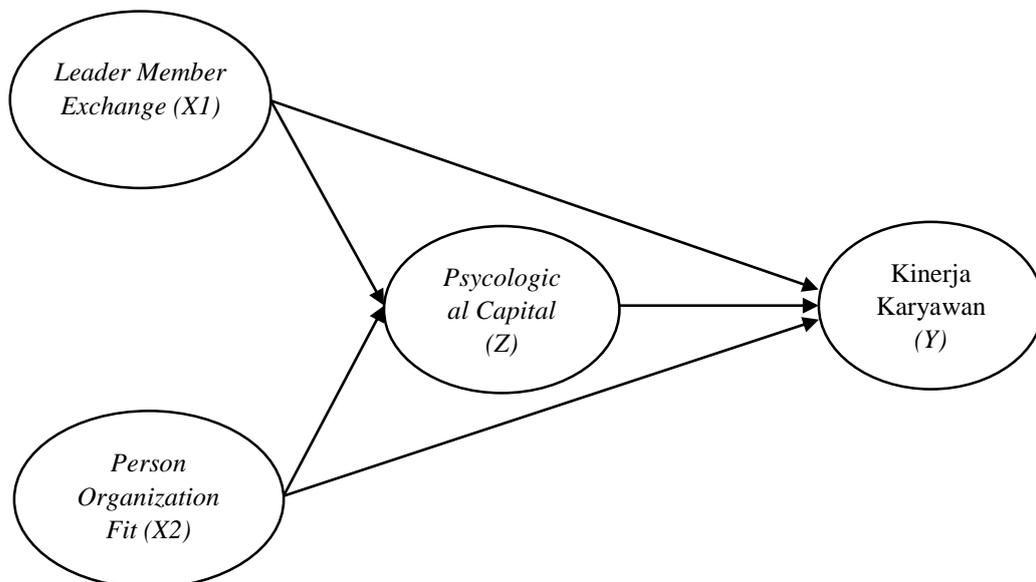
karyawan yang memiliki sedikit masalah dalam work-life balance, mereka jarang mengalami burnout atau stress.

### **2.3.7 Pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *psychological capital***

Perusahaan memiliki penilaian tersendiri untuk menentukan apakah seorang karyawan cocok untuk menduduki satu posisi dalam perusahaan. Agar hasil kerja karyawan dapat maksimal maka karyawan yang dipekerjakan memang harus memiliki sikap mental yang sangat kuat, dimana karyawan tersebut juga memahami bagaimana peraturan perusahaan. Kesiapan individu untuk berubah dalam suatu perusahaan tergantung pada karakteristik karyawan tersebut, karena didalam satu perusahaan memiliki banyak karyawan dengan berbagai karakteristik.

Harapan adalah sebuah proses kognitif yang memotivasi individu untuk menemukan tekad dan merencanakan tujuan dalam bekerja. Kepercayaan diri seseorang dalam mengambil dan melakukan upaya yang diperlukan untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menantang menentukan bagaimana seseorang berfikir dan memotivasi diri sendiri. Kemampuan dalam mengendalikan diri untuk bangkit dari kesulitan dan tumbuh lebih kuat dari mengatasi kegagalan dapat menjadikan seseorang meraih target capaian pekerjaan yang sedang dilakukan. Karyawan yang memiliki optimisme tinggi juga akan mampu mencapai kesuksesan dimasa mendatang. Artinya seorang karyawan yang memiliki sikap mental kuat dan cocok dengan atribut-atribut perusahaan akan mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* dan *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *psychological capital*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *leader member exchange* dan *person organization fit* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *psychological capital*. Hanya *leader member exchange* dan *person organization fit* yang memiliki peran terhadap kinerja karyawan. Sementara *person organization fit* tidak dapat memprediksi perilaku kerja inovatif. *Psychological capital* merupakan prediktor yang paling berperan terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, ada perbedaan perilaku kerja inovatif dari ditinjau dari tingkat pendidikan. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan perilaku kerja yang lebih inovatif.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber diolah peneliti

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konsep tersebut diatas, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan
3. Terdapat pengaruh *leader member exchange* terhadap *psychological capital*
4. Terdapat pengaruh *person organization fit* terhadap *psychological capital*
5. Terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan
6. Terdapat pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *psychological capital*
7. Terdapat pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *psychological capital*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *kuantitatif* yang menggunakan pendekatan *asosiatif* (pengaruh) yaitu pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Pendekatan *asosiatif* adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara dua variabel atau lebih. Metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Adapun topik utama yang menjadi variabel penelitian ini terdiri atas variabel independen, yaitu *leader member exchange* ( $X_1$ ), dan *person organization fit* ( $X_2$ ), variabel mediasi yaitu *psychological capital* ( $Z$ ), dan kinerja karyawan ( $Y$ ) yang menjadi variabel terikat atau dependen. Masing-masing merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifes. Setiap indikator terdiri dari beberapa item, yang dijabarkan melalui butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian.



### 3.3 Populasi dan Sample

#### 3.3.1 Populasi

Populasi Sugiyono (2016) menyatakan populasi sebagai suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek maupun obyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulan. Cooper (2003) dalam sudaryono (2021) mengatakan populasi berkaitan dengan sekelompok orang, peristiwa, atau benda yang menjadi pusat perhatian untuk diteliti. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek atau benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Merujuk pada pendapat tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Darma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara dengan jumlah karyawan seluruhnya adalah 39 orang.

**Tabel 3.2. Populasi Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah Populasi
1	Data Analis	2
2	Sales Supervisor	4
3	Promotion Officer	24
4	Sales Academy	9

#### 3.3.2 Sampel

Sugiyono (2016) berpendapat bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Oleh karenanya, sampel yang diambil harus benar-benar mewakili populasi.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampel jenuh. (Sugiyono, 2016). Hal ini dikarenakan jumlah populasi yang terdapat pada obyek penelitian kurang dari 100 orang. Dengan demikian semua karyawan di PT. Dharma Guna Wibawa (DGW) Sumatera Utara sejumlah 39 orang menjadi sampel dalam penelitian ini.

### **3.4 Defenisi Operasional**

Sugiyono (2018), menyatakan bahwa variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi jika peneliti akan memilih variabel penelitian, baik yang dimiliki orang, obyek maupun bidang kegiatan dan keilmuan tertentu maka harus ada variasinya.

Untuk dapat bervariasi, maka penelitian harus didasarkan pada sekelompok sumber data atau obyek yang bervariasi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen.

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain :

#### **1. Variabel Independen**

Sugiyono (2016), menyatakan bahwa variabel independen disebut juga dengan variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi

atau yang menjadi sebab atas perubahan atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, leader member exchange dan person organization fit ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

## 2. Variabel Dependen

Sugiono (2013) menyatakan bahwa Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

## 3. Variabel Intervening

Sugiono (2013) menyatakan bahwa Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

**Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1	Kinerja Karyawan	hasil dari sebuah pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dengan kuantitas dan kualitas tertentu dilakukan dalam satu periode tertentu	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Keandalan kerja d. Sikap

2	<i>Psychological Capital</i>	psychological capital sebagai tahap perkembangan pikiran positif dari individu yang ditandai dengan memiliki kepercayaan dan keyakinan diri untuk mengerahkan usaha dalam menyelesaikan tugas yang sulit (self-efficacy), membuat atribusi positif terhadap setiap kejadian di masa kini maupun di masa depan (optimism), memiliki tujuan dan selalu berusaha untuk mencapai tujuannya (hope), serta mampu bangkit dan berusaha untuk mengatasi saat dihadapkan pada masalah (resilience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hope,</li> <li>b. Optimisme</li> <li>c. Resilience,</li> <li>d. Self-Efficacy</li> </ul>
3	<i>Leader Member Exchange</i>	Leader-Member Exchange (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota adalah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin atau leader kepada setiap anggota atau bawahannya. Hubungan yang baik ditandai dengan sikap positif, loyalitas, kesetiaan, rasa hormat dan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rasa hormat (<i>Respect</i>)</li> <li>b. Kepercayaan (<i>Trust</i>)</li> <li>c. <i>Obligation</i> (<i>Kewajiban</i>)</li> </ul>

4	<i>Person Organization Fit</i>	person organization fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi	a. Kesesuaian nilai (value congruence) b. Kesesuaian tujuan (goal congruence) c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (employee need fulfillment) d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (culture personality congruence)
---	--	---	--

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut Juliandi et al., (2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, menurut Juliandi et al., (2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak yang menjadi

responden. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuesioner/angket, menurut Juliandi et al., (2015) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Skala Likert**

No	Pernyataan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran

terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan diarahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

### **3.6.1 Partial Least Square (PLS)**

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Juliandi (2018) analisis model pengukuran/*measurement model analysis(outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

### **3.6.3 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan

hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effects*; (b) *indirect effects*; dan (c) *total effects* (Juliandi, 2018).

### 3.6.3.1 R-Square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### 3.6.3.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap

endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain:

#### 1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effects* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### 2. *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel

yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening /variabel mediator (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/psychological capital*), memediiasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ /*leader member exchange*) dan ( $X_2$ /*person organization fit*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja karyawan*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/psychological capital*) tidak memediiasi pengaruh suatu variabel eksogen ( $X_1$ /*leader member exchange*) dan ( $X_2$ /*person organization fit*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja karyawan*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### 3. *Total Effects* (Pengaruh Total)

*Total effects* adalah pengaruh total yang merupakan hasil dari penambahan *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Jl. Karya Wisata, Komplek Taman Johor Baru B3 No. 5 Kecamatan Medan Johor Kota Medan Propinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini, diberikan kuesioner (angket) kepada 37 orang karyawan tersebut yang berisi pertanyaan yang terdiri dari 10 pertanyaan pada variabel kinerja karyawan, 9 pertanyaan pada variabel *leader member exchange*, 9 pertanyaan pada variabel *person organization fit* dan 10 pertanyaan pada variabel *psychological capital* dalam sampel penelitian dengan penilaian menggunakan skala likert.

##### **4.1.2 Karakteristik Responden**

Berdasarkan pengisian data pada kuesioner (angket) yang dilakukan oleh karyawan PT. Dharma Guna Wibawa dengan 37 responden menjelaskan identitas setiap responden dengan kriteria, yaitu: a) jenis kelamin; b) usia; c) pendidikan; d) masa kerja.

###### **4.1.2.1 Jenis Kelamin**

Adapun identitas 37 responden berdasarkan jenis kelamin karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden**

Deskripsi	Responden	Percent	Valid Percent
Pria	35	94,6	94,6
Wanita	2	5,4	5,4
Total	37	100	100

Sumber: Data Responden (2023)

Tabel 4.1 menunjukkan identitas responden karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara berdasarkan jenis kelamin, dimana jenis kelamin pria sebanyak 35 orang responden (94,6%) dan wanita sebanyak 2 orang responden (5,4%). Jenis kelamin karyawan mayoritas pria, dikarenakan bidang pekerjaan yang dilaksanakan memasarkan produk-produk pestisida, insektisida dan fungisida sehingga memerlukan tantangan, tenaga dan fisik yang kuat. Sedangkan 2 orang karyawan wanita sebagai staf administrasi perusahaan yang bertugas untuk menginput laporan keuangan dan operasional yang dilakukan setiap hari nya.

#### 4.1.2.2 Usia

Adapun identitas 37 responden berdasarkan usia karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2. Usia Responden**

Deskripsi	Responden	Percent	Valid Percent
20-30 tahun	10	27	27
30-40 tahun	22	59,5	59,5
>40 tahun	5	13,5	13,5
Total	37	100	100

Sumber: Data Responden (2023)

Tabel 4.2 menunjukkan identitas responden karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara berdasarkan usia, dimana usia responden 20-30 tahun sebanyak 10 orang (27%), kemudian usia 30-40 tahun sebanyak 22 orang (59,5%) dan usia diatas 40 tahun sebanyak 5 orang (13,5%). Hal ini mencerminkan bahwa karyawan dengan usia 30-40 tahun memiliki banyak pengalaman kerja sehingga pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan sangat berdampak pada target capaian perusahaan yang optimal.

#### 4.1.2.3 Pendidikan

Adapun identitas 37 responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir Responden**

Deskripsi	Responden	Percent	Valid Percent
SMA/SMK	5	13,5	13,5
D1/D2/D3	3	8,1	8,1
S1/S2/S3	29	78,4	78,4
Total	37	100	100

Sumber: Data Responden (2023)

Tabel 4.3 menunjukkan identitas responden karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara, diketahui bahwa responden memiliki jenjang pendidikan SMA/SMK sebanyak 5 orang (13,5%), kemudian jenjang pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 3 orang (8,1%) dan jenjang pendidikan S1/S2/S3 sebanyak 29 orang (78,4%). Pendidikan S1/S2/S3 lebih dominan, umumnya perusahaan akan mencari karyawan dengan tingkatan pendidikan minimal D1/D2/D3 untuk pekerjaan khusus

atau keahlian, sedangkan SMA/SMK merupakan karyawan yang sudah lama bergabung dengan perusahaan menduduki posisi sebagai promotion officer.

#### 4.1.2.4 Masa Kerja

Adapun identitas 37 responden berdasarkan masa kerja karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4. Masa Kerja Responden**

Deskripsi	Responden	Percent	Valid Percent
1-3 tahun	5	13,5	13,5
3-5 tahun	17	45,9	45,9
>5 tahun	15	40,5	40,5
Total	37	100	100

Sumber: Data Responden (2023)

Tabel 4.4 menunjukkan identitas responden karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara, bahwa responden yang masa kerja 1-3 tahun sebanyak 5 orang (13,5%), masa kerja 3-5 tahun sebanyak 17 orang (45,9%) dan masa kerja diatas 5 tahun sebanyak 15 orang (40,5%). Lebih dari 40% karyawan dengan masa kerja diatas 5 tahun, hal ini dikarenakan 1) kenyamanan : lingkungan kerja antara atasan dan bawahan serta staf terjalin secara kekeluargaan, 2) penghasilan : penghasilan yang diperoleh oleh karyawan sudah sesuai dengan posisi yang karyawan tempati, 3) asuransi : perusahaan juga memberikan fasilitas kesehatan dengan memberikan asuransi kepada seluruh karyawan melalui ACA dan BPJS, 4) jenjang karir : karyawan juga menerima promosi untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi atau justru demosi apabila karyawan dinilai turun performannya.

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Hasil angket (kuesioner) dari jawaban responden dalam bentuk pertanyaan yang terdiri dari 10 pertanyaan diberikan kepada karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara, dimana frekuensi nilai jawaban dari angket (kuesioner) untuk variabel kinerja karyawan (Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Nilai Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	16,2	22	59,5	9	24,3	0	0	0	0	37	100%
2	15	40,5	22	59,5	0	0	0	0	0	0	37	100%
3	8	21,6	21	56,8	8	21,6	0	0	0	0	37	100%
4	9	24,3	19	51,4	9	24,3	0	0	0	0	37	100%
5	14	37,8	23	62,2	0	0	0	0	0	0	37	100%
6	6	16,2	22	59,5	9	24,3	0	0	0	0	37	100%
7	13	35,1	24	64,9	0	0	0	0	0	0	37	100%
8	13	35,1	24	64,9	0	0	0	0	0	0	37	100%
9	10	27	27	73	0	0	0	0	0	0	37	100%
10	9	24,3	28	75,7	0	0	0	0	0	0	37	100%

Sumber: Hasil Data Angket (2023)

Adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari data angket untuk variabel kinerja karyawan berdasarkan tabel 4.5 diatas, sebagai berikut:

1. Nilai jawaban tentang “Saya mampu bekerja mencapai/melebihi target” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 22 orang responden (59,5%), “sangat setuju” 6 orang responden (16,2%) dan “kurang setuju” sebanyak 9 orang responden (24,3%).

2. Nilai jawaban tentang “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 22 orang responden (59,5%), “sangat setuju” 15 orang responden (40,5%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
3. Nilai jawaban tentang “Saya mampu meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 21 orang responden (56,8%), “sangat setuju” 8 orang responden (21,6%) dan “kurang setuju” sebanyak 8 orang responden (21,6%).
4. Nilai jawaban tentang “Saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 19 orang responden (51,4%), “sangat setuju” 9 orang responden (24,3%) dan “kurang setuju” sebanyak 9 orang responden (24,3%).
5. Nilai jawaban tentang “Saya cepat dalam bertindak / mengambil keputusan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 23 orang responden (62,2%), “sangat setuju” 14 orang responden (37,8%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
6. Nilai jawaban tentang “Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif & efisien” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 22 orang responden (59,5%), “sangat setuju” 6 orang responden (16,2%) dan “kurang setuju” sebanyak 9 orang responden (24,3%).
7. Nilai jawaban tentang “Saya dapat bekerja dalam tim dengan baik” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 24 orang responden (64,9%),

“sangat setuju” 13 orang responden (35,1%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

8. Nilai jawaban tentang “Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan pimpinan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 24 orang responden (64,9%), “sangat setuju” 13 orang responden (35,1%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
9. Nilai jawaban tentang “Saya tidak memaksakan pendapat dalam diskusi / rapat” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 27 orang responden (73%), “sangat setuju” 10 orang responden (27%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
10. Nilai jawaban tentang “Saya datang ke kantor dengan tepat waktu dan pulang sesuai dengan jam kerja kecuali ada lembur” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 28 orang responden (75,7%), “sangat setuju” 9 orang responden (24,3%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

Berdasarkan nilai jawaban dari indikator variabel kinerja karyawan diatas, menjelaskan secara umum bahwa karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara perlu support untuk mengoptimalkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan bisa tercapai secara maksimal.

#### **4.1.3.2 Variabel *Leader Member Exchange* (X1)**

Hasil angket dari jawaban responden dalam bentuk pertanyaan yang terdiri dari 9 pertanyaan diberikan kepada karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara, dimana frekuensi nilai jawaban dari angket (kuesioner) untuk variabel *Leader Member Exchange* (X1) sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Nilai Angket untuk Variabel *Leader Member Exchange* (X1)**

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	24,3	28	75,7	0	0	0	0	0	0	37	100%
2	8	21,6	29	78,4	0	0	0	0	0	0	37	100%
3	6	16,2	31	83,8	0	0	0	0	0	0	37	100%
4	7	18,9	27	73	3	8,1	0	0	0	0	37	100%
5	0	0	23	62,2	14	37,8	0	0	0	0	37	100%
6	4	10,8	30	81,1	3	8,1	0	0	0	0	37	100%
7	13	35,1	15	40,6	9	24,3	0	0	0	0	37	100%
8	6	16,2	31	83,8	0	0	0	0	0	0	37	100%
9	9	24,3	26	70,3	2	5,4	0	0	0	0	37	100%

Sumber: Hasil Data Angket (2023)

Adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari data angket untuk variabel

*Leader Member Exchange* berdasarkan tabel 4.6 diatas, sebagai berikut:

1. Nilai jawaban tentang “Saya sangat menyukai atasan saya sebagai sosok pribadi yang baik” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 28 orang responden (75,7%), “sangat setuju” 9 orang responden (24,3%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
2. Nilai jawaban tentang “Atasan saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama menyelesaikan pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 29 orang responden (78,4%), “sangat setuju” 8 orang responden (21,6%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
3. Nilai jawaban tentang “Atasan saya akan melindungi saya dari atasan yang lebih tinggi mengenai masalah yang sedang saya hadapi” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 31 orang responden (83,8%), “sangat setuju” 6

orang responden (16,2%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

4. Nilai jawaban tentang “Atasan saya akan membela saya di depan orang lain jika saya mengakui kesalahan saya” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 27 orang responden (73%), “sangat setuju” 7 orang responden 18,9(%) dan “kurang setuju” sebanyak 8 orang responden (8,1%).
5. Nilai jawaban tentang “Saya bersedia melakukan pekerjaan untuk atasan saya meskipun pekerjaan tersebut bukan tanggung jawab saya” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 23 orang responden (62,2%), tidak ada responden yang menjawab “sangat setuju” dan “kurang setuju” sebanyak 14 orang responden (37,8%).
6. Nilai jawaban tentang “Saya bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab saya untuk kepentingan kelompok kerja saya” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 30 orang responden (81,1%), “sangat setuju” 4 orang responden (10,8%) dan “kurang setuju” sebanyak 3 orang responden (8,1%).
7. Nilai jawaban tentang “Saya terkesan terhadap pengetahuan yang dimiliki atasan saya dalam menyelesaikan pekerjaannya” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 15 orang responden (40,6%), “sangat setuju” 13 orang responden (35,1%) dan “kurang setuju” sebanyak 9 orang responden (24,3%).
8. Nilai jawaban tentang “Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju”

sebanyak 31 orang responden (83,8%), “sangat setuju” 6 orang responden (16,2%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

9. Nilai jawaban tentang “Saya cukup percaya diri untuk membela dan menjelaskan keputusan atasan saya” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 26 orang responden (70,3%), “sangat setuju” 9 orang responden (24,3%) dan “kurang setuju” sebanyak 2 orang responden (5,4%).

Berdasarkan nilai jawaban dari indikator variabel Leader Member Exchange diatas, menjelaskan secara umum bahwa karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi.

#### 4.1.3.3 Variabel *Person Organization Fit* (X2)

Hasil angket dari jawaban responden dalam bentuk pertanyaan yang terdiri dari 9 pertanyaan diberikan kepada karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara, dimana frekuensi nilai jawaban dari angket (kuesioner) untuk variabel *person organization fit* (X2) sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Nilai Angket untuk Variabel *Person Organization Fit* (X2)**

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	21,6	23	62,2	6	16,2	0	0	0	0	37	100%
2	13	35,1	24	64,9	0	0	0	0	0	0	37	100%
3	12	32,4	25	67,6	0	0	0	0	0	0	37	100%
4	15	40,5	22	59,5	0	0	0	0	0	0	37	100%
5	14	37,8	23	62,2	0	0	0	0	0	0	37	100%
6	12	32,4	25	67,6	0	0	0	0	0	0	37	100%
7	13	35,1	24	64,9	0	0	0	0	0	0	37	100%
8	11	29,7	26	70,3	0	0	0	0	0	0	37	100%
9	8	21,6	29	78,4	0	0	0	0	0	0	37	100%

Sumber: Hasil Data Angket (2023)

Adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari data angket untuk variabel *person organization fit* berdasarkan tabel 4.7 diatas, sebagai berikut:

1. Nilai jawaban tentang “Terdapat kesesuaian antara kebutuhan saya terkait pekerjaan dan yang mampu dipenuhi oleh pekerjaan saya (sebagai karyawan)” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 23 orang responden (62,2%), “sangat setuju” 8 orang responden (21,6%) dan “kurang setuju” sebanyak 6 orang responden (16,2%).
2. Nilai jawaban tentang “Keterampilan yang dimiliki harus sesuai dengan tuntutan pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 24 orang responden (64,9%), “sangat setuju” 13 orang responden (35,1%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
3. Nilai jawaban tentang “Pelatihan yang ditawarkan oleh pekerjaan sesuai dengan kebutuhan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 25 orang responden (67,6%), “sangat setuju” 12 orang responden (32,4%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
4. Nilai jawaban tentang “Kemampuan yang saya peroleh dari pendidikan dan pengalaman sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 22 orang responden (59,5%), “sangat setuju” 15 orang responden (40,5%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
5. Nilai jawaban tentang “Memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai organisasi” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 23 orang responden

(62,2%), “sangat setuju” 14 orang responden (37,8%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

6. Nilai jawaban tentang “Memiliki cita-cita dan harapan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 25 orang responden (67,6%), “sangat setuju” 12 orang responden (32,4%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
7. Nilai jawaban tentang “Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 24 orang responden (64,9%), “sangat setuju” 13 orang responden (35,1%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
8. Nilai jawaban tentang “Memiliki karakteristik kepribadian yang sesuai dengan nilai organisasi” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 26 orang responden (70,3%), “sangat setuju” 11 orang responden (29,7%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
9. Nilai jawaban tentang “Memiliki semangat dan pantang menyerah ketika menemukan hal yang sulit ketika bekerja” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 29 orang responden (78,4%), “sangat setuju” 8 orang responden (21,6%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

Berdasarkan nilai jawaban dari indikator variabel Person Organization fit diatas, menjelaskan secara umum bahwa karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara sadar sepenuhnya betapa pentingnya keterampilan yang dimiliki harus sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka emban dan mengikuti setiap

pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dengan seksama agar tujuan pribadi karyawan selaras dengan tujuan perusahaan.

#### 4.1.3.4 Variabel *Psychological Capital* (Z)

Hasil angket dari jawaban responden dalam bentuk pertanyaan yang terdiri dari 10 pertanyaan diberikan kepada karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara dimana frekuensi nilai jawaban dari angket (kuesioner) untuk variabel *psychological capital* (Z) sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Nilai Angket untuk *Psychological Capital* (Z)**

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	27	27	73	0	0	0	0	0	0	37	100%
2	14	37,8	23	62,2	0	0	0	0	0	0	37	100%
3	9	24,3	28	75,7	0	0	0	0	0	0	37	100%
4	8	21,6	29	78,4	0	0	0	0	0	0	37	100%
5	0	0	14	37,8	23	62,2	0	0	0	0	37	100%
6	7	18,9	30	81,1	0	0	0	0	0	0	37	100%
7	13	35,1	24	64,9	0	0	0	0	0	0	37	100%
8	11	29,7	26	70,3	0	0	0	0	0	0	37	100%
9	8	21,6	29	78,4	0	0	0	0	0	0	37	100%
10	6	16,2	31	83,8	0	0	0	0	0	0	37	100%

Sumber: Hasil Data Angket (2023)

Adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari data angket variabel *psychological capital* berdasarkan tabel 4.8 diatas, sebagai berikut:

1. Nilai jawaban tentang “Pada saat ini, saya penuh semangat mengejar tujuan kerja” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 27 orang responden (73%), “sangat setuju” 10 orang responden (27%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

2. Nilai jawaban tentang “Ketika saya menemukan bahwa penilaian kinerja saya kurang dari tujuan / target yang diharapkan, saya mencoba untuk menemukan cara untuk meningkatkan, dan kemudian mulai untuk berbuat lebih baik” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 23 orang responden (62,2%), “sangat setuju” 14 orang responden (37,8%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
3. Nilai jawaban tentang “Saya optimis tentang apa yang akan terjadi pada saya di masa depan yang berkaitan dengan pekerjaan” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 28 orang responden (75,7%), “sangat setuju” 9 orang responden (24,3%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
4. Nilai jawaban tentang “Di tempat kerja, saya selalu menemukan bahwa setiap masalah memiliki solusi” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 29 orang responden (78,4%), “sangat setuju” 8 orang responden (21,6%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
5. Nilai jawaban tentang “Saya selalu terjebak dengan masalah dan menemukan bahwa saya tidak bisa melakukan apa-apa” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 14 orang responden (37,8%), tidak ada responden yang menjawab “sangat setuju” dan “kurang setuju” sebanyak 23 orang responden (62,2%).
6. Nilai jawaban tentang “Saya biasanya mengelola kesulitan dengan satu cara atau cara lain di tempat kerja” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 30 orang responden (81,1%), “sangat setuju” 7 orang responden (18,9%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

7. Nilai jawaban tentang “Meskipun terlalu banyak tanggung jawab di tempat kerja yang membuat saya merasa canggung, saya bisa melaluinya untuk bekerja dengan sukses” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 24 orang responden (64,9%), “sangat setuju” 13 orang responden (35,1%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
8. Nilai jawaban tentang “Saya merasa percaya diri untuk berhubungan dengan orang di luar perusahaan (Misalnya: pemasok, pelanggan) untuk membahas masalah” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 26 orang responden (70,3%), “sangat setuju” 11 orang responden (29,7%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
9. Nilai jawaban tentang “Meskipun pimpinan memberikan saya pekerjaan tambahan yang belum pernah saya lakukan, saya percaya pada kemampuan saya bahwa saya bisa melakukan pekerjaan tersebut” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 29 orang responden (78,4%), “sangat setuju” 8 orang responden (21,6%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.
10. Nilai jawaban tentang “Saya percaya pada kinerja saya bahwa saya bisa bekerja di bawah tekanan dan dalam keadaan menantang” dari responden menyatakan “setuju” sebanyak 31 orang responden (83,8%), “sangat setuju” 6 orang responden (16,2%) dan tidak ada responden yang menjawab “kurang setuju”.

Berdasarkan nilai jawaban dari indikator variabel Psychological capital diatas, menjelaskan secara umum bahwa karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara harus menjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dan

bawahan, agar masalah yang terjadi dilapangan dapat segera teratasi dan tidak berlarut agar tidak menimbulkan tingkat stress yang lebih berat lagi.

#### **4.1.4 Analisis Outer Model (Model Pengukuran)**

Untuk model SEM pada PLS-*Path Modeling*, salah satunya memiliki *outer model* (model pengukuran). Pengujian *outer model* ini berfungsi untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pengujian ini menggunakan kalkulasi PLS Algorithm dengan melakukan pengujian reliabilitas dan validitas dengan model pengukuran reflektif, sebagai berikut:

a. *Construct reliability and validity*

Merupakan pengujian pada *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)* dari tabel *Construct reliability and validity* untuk mengetahui apakah instrument kuesioner yang digunakan reliabilitas dan validitas yang memiliki konsistensi internal dengan nilai yang diharapkan diatas 0,7 namun untuk nilai AVE diharapkan diatas 0,5 dan selanjutnya pengujian *convergent validity* dari tabel *outer loading* untuk mengetahui valid tidaknya suatu konstruk pada variabel laten dengan indikator-indikatornya yang diharapkan bernilai diatas 0,7.

b. *Discriminant Validity*

Merupakan pengujian validitas yang dilakukan dengan beberapa model yang dilihat dari hasil uji pada tabel sebagai berikut: (1) *Fornell-Larcker Cirteiron*; (2) *Cross Loadings*; (3) *Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)* yang mana ketiga pengujian bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu konstruk

variabel tersebut memiliki kebenaran perbedaan yang lebih besar dari konstruksi variabel lain (Juliandi, 2018).

#### 4.1.4.1 Construct Validity And Reliability

*Construct reliability and validity* (validitas dan reliabilitas konstruk) merupakan suatu pengujian untuk mengukur suatu konstruk apakah memiliki nilai validitas dan reliabilitas.

**Tabel 4.9. Construct Reliability and Validity**

Variabel Pengujian	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.951	0.958	0.696	Reliabel/Valid
Leader Member Exchange (X1)	0.901	0.918	0.554	Reliabel/Valid
Person Organization Fit (X2)	0.933	0.944	0.652	Reliabel/Valid
Psychological Capital (Z)	0.959	0.963	0.726	Reliabel/Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil diatas menunjukkan bahwa:

- 1) Variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai pada *cronbach's alpha* dan *composite realibility* diatas 0,7 dan nilai validitasnya baik karena nilai AVE 0,696 diatas 0,5.
- 2) Variabel *leader member exchange* menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai pada *cronbach's alpha* dan *composite realibility* diatas 0,7 dan nilai validitasnya termasuk baik karena nilai AVE 0,554 diatas 0,5.
- 3) Variabel *person organization fit* menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai pada *cronbach's alpha* dan *composite realibility* diatas 0,7 dan nilai validitasnya juga baik karena nilai AVE 0,652 diatas 0,5.

- 4) Variabel *psychological capital* menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai pada *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,7 dan nilai validitasnya baik karena nilai AVE 0,726 diatas 0,5.

Untuk pengujian validitas lainnya, dapat dilakukan juga dengan menguji *convergent validity* yang dikaji dari nilai tabel *outer loading*. Indikator yang memiliki nilai *outer loading* diatas 0,70 dinyatakan telah valid dan reliabel ditandai semua warna hijau pada nilai hasilnya. Nilai *outer loading* bisa diterima jika diatas 0,70 dan sebaliknya jika kurang dari 0,70 akan berwarna merah maka dikeluarkan dari model.

**Tabel 4.10. Nilai *Outer Loading* Masing-masing Indikator Setiap Variabel**

Variabel Pengujian	Kinerja Karyawan (Y)	Leader Member Exchange (X1)	Person Organization Fit (X2)	Psychological Capital (Z)	Keterangan
X1.1		0.739			Valid
X1.2		0.756			Valid
X1.3		0.722			Valid
X1.4		0.717			Valid
X1.5		0.702			Valid
X1.6		0.767			Valid
X1.7		0.818			Valid
X1.8		0.712			Valid
X1.9		0.759			Valid
X2.1			0.793		Valid
X2.2			0.807		Valid
X2.3			0.779		Valid
X2.4			0.784		Valid
X2.5			0.799		Valid
X2.6			0.882		Valid
X2.7			0.790		Valid

<b>X2.8</b>			<b>0.847</b>		<b>Valid</b>
<b>X2.9</b>			<b>0.777</b>		<b>Valid</b>
<b>Y1</b>	<b>0.834</b>				<b>Valid</b>
<b>Y10</b>	<b>0.779</b>				<b>Valid</b>
<b>Y2</b>	<b>0.835</b>				<b>Valid</b>
<b>Y3</b>	<b>0.849</b>				<b>Valid</b>
<b>Y4</b>	<b>0.838</b>				<b>Valid</b>
<b>Y5</b>	<b>0.815</b>				<b>Valid</b>
<b>Y6</b>	<b>0.791</b>				<b>Valid</b>
<b>Y7</b>	<b>0.897</b>				<b>Valid</b>
<b>Y8</b>	<b>0.875</b>				<b>Valid</b>
<b>Y9</b>	<b>0.823</b>				<b>Valid</b>
<b>Z1</b>				<b>0.827</b>	<b>Valid</b>
<b>Z10</b>				<b>0.820</b>	<b>Valid</b>
<b>Z2</b>				<b>0.861</b>	<b>Valid</b>
<b>Z3</b>				<b>0.906</b>	<b>Valid</b>
<b>Z4</b>				<b>0.816</b>	<b>Valid</b>
<b>Z5</b>				<b>0.862</b>	<b>Valid</b>
<b>Z6</b>				<b>0.889</b>	<b>Valid</b>
<b>Z7</b>				<b>0.898</b>	<b>Valid</b>
<b>Z8</b>				<b>0.819</b>	<b>Valid</b>
<b>Z9</b>				<b>0.814</b>	<b>Valid</b>

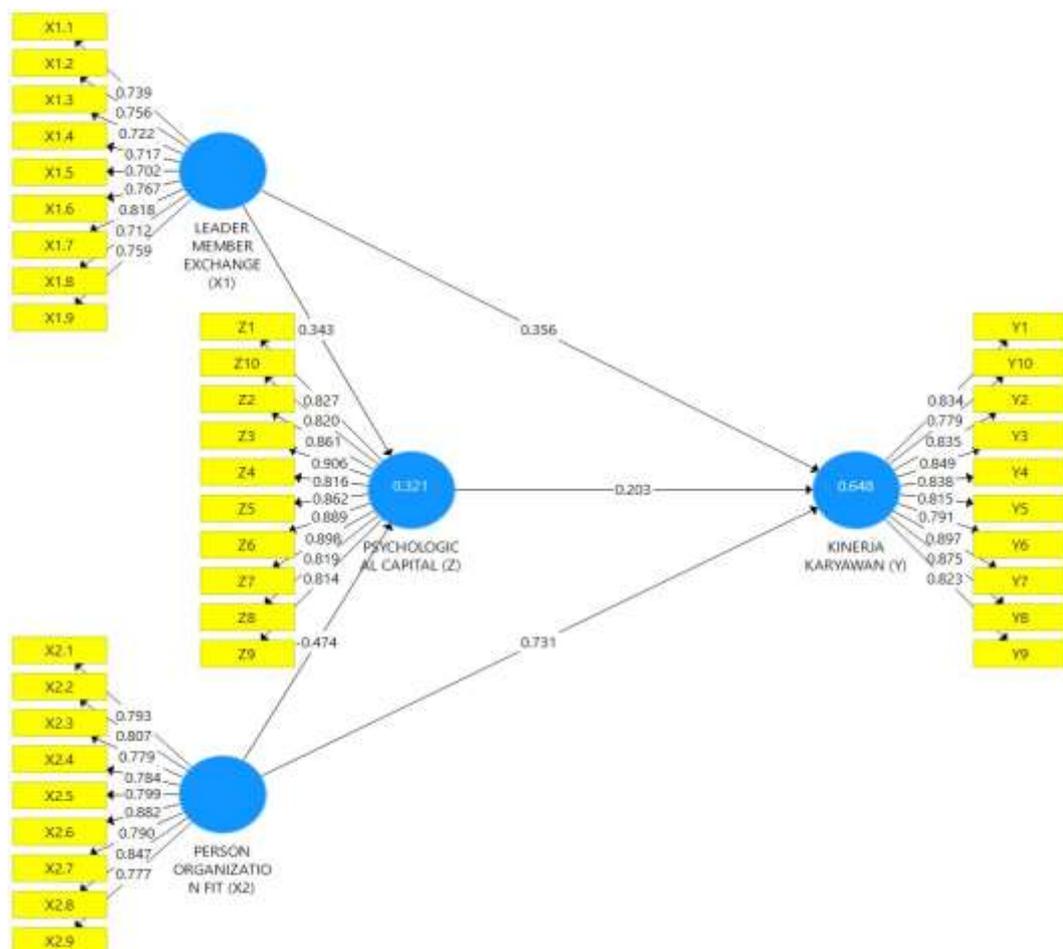
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil diatas menunjukkan bahwa:

- 1) Pengujian validitas konvergen pada kinerja karyawan hasilnya Valid dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir Y1, Y10, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8 dan Y9 dengan nilai *outer loading* >0,70.
- 2) Pengujian validitas konvergen pada *leader member exchange* hasilnya Valid dari 9 (sembilan) butir pertanyaan, yaitu butir X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8 dan X1.9 dengan nilai *outer loading* >0,70.

- 3) Pengujian validitas konvergen pada *person organization fit* hasilnya Valid dari 9 (sembilan) butir pertanyaan, yaitu butir X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8 dan X2.9 dengan nilai *outer loading* >0,70.
- 4) Pengujian validitas konvergen pada *psychological capital* hasilnya Valid dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir Z1, Z10, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, Z8 dan Z9 dengan nilai *outer loading* >0,70.

Nilai pengujian validitas konvergen untuk seluruh variabel pada penelitian ini, dapat dilihat pada gambar model *path coefficients* sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Gambar 4.1. *Path Coefficients (Algorithm)*

#### 4.1.4.2 *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* (validitas diskriminan) bisa menggunakan beberapa model pengujian yang dilihat dari hasil pada tabel sebagai berikut: (1) *Fornell-Larcker Cirteiron*; (2) *Cross Loadings*; (3) *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) yang mana ketiga pengujian tersebut bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu konstruk variabel tersebut memiliki kebenaran perbedaan yang lebih besar dari konstruksi variabel lain (Juliandi, 2018).

Uji *discriminant validity* untuk melihat adakah permasalahan yang terkait di analisis ini. *Discriminant validity* merupakan pengujian dengan melihat karakteristik nilai yang berada di bagian diagonal (akar kuadrat AVE) yang dibandingkan dengan nilai pada korelasi antar konstruksinya. Dinyatakan suatu konstruk memiliki *diskriminant validity* yang valid apabila nilai akar kuadrat AVE tersebut bernilai lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antar variabel (Muhson, 2022). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil akar kuadrat AVE dari tabel *Fornell Lacker Creterium*

**Tabel 4.11. Akar Kuadrat AVE (Tabel *Fornell Lacker Creterium*)**

Variabel Pengujian	Kinerja Karyawan (Y)	Leader Member Exchange (X1)	Person Organization Fit (X2)	Psychological Capital (Z)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.834				Valid
Leader Member Exchange (X1)	0.469	0.744			Valid
Person Organization Fit (X2)	0.663	0.069	0.807		Valid
Psychological Capital (Z)	-0.016	0.311	-0.451	0.852	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Nilai yang berada di bagian diagonal pada tabel 4.11 untuk kinerja karyawan sebesar 0,834, *leader member exchange* sebesar 0,744, *person organization fit* sebesar 0,807 dan *psychological capital* sebesar 0,852 dimana nilai-nilai tersebut lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antar variabel lainnya, maka dapat dinyatakan seluruh yang dikembangkan dalam model ini memiliki *discriminant validity* yang valid.

Prosedur selanjutnya dilakukan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan memperhatikan nilai hasil pengujian *cross loading*. Dimana pada konstruk utama memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi yang dibangun dari variabel tersebut terhadap konstruk lainnya (Budhiasa, 2016).

**Tabel 4.12. Hasil Pengujian Cross Loading**

Variabel Pengujian	Kinerja Karyawan (Y)	Leader Member Exchange (X1)	Person Organization Fit (X2)	Psychological Capital (Z)	Keterangan
X1.1	0.211	0.739	0.032	0.109	Valid
X1.2	0.400	0.756	0.119	0.037	Valid
X1.3	0.364	0.722	0.113	0.224	Valid
X1.4	0.358	0.717	0.100	0.061	Valid
X1.5	0.308	0.702	-0.059	0.326	Valid
X1.6	0.509	0.767	0.262	-0.027	Valid
X1.7	0.242	0.818	-0.221	0.576	Valid
X1.8	0.429	0.712	0.396	-0.120	Valid
X1.9	0.340	0.759	-0.054	0.496	Valid
X2.1	0.407	-0.175	0.793	-0.639	Valid
X2.2	0.492	-0.078	0.807	-0.300	Valid
X2.3	0.409	-0.186	0.779	-0.281	Valid
X2.4	0.596	0.154	0.784	-0.214	Valid
X2.5	0.417	0.001	0.799	-0.355	Valid
X2.6	0.665	0.205	0.882	-0.443	Valid

<b>X2.7</b>	0.520	0.115	0.790	-0.364	Valid
<b>X2.8</b>	0.732	0.296	0.847	-0.268	Valid
<b>X2.9</b>	0.495	0.036	0.777	-0.365	Valid
<b>Y1</b>	0.834	0.663	0.316	0.207	Valid
<b>Y10</b>	0.779	0.397	0.433	-0.065	Valid
<b>Y2</b>	0.835	0.232	0.680	-0.268	Valid
<b>Y3</b>	0.849	0.370	0.459	0.226	Valid
<b>Y4</b>	0.838	0.430	0.458	0.216	Valid
<b>Y5</b>	0.815	0.278	0.630	-0.058	Valid
<b>Y6</b>	0.791	0.631	0.447	0.207	Valid
<b>Y7</b>	0.897	0.354	0.662	-0.193	Valid
<b>Y8</b>	0.875	0.287	0.787	-0.193	Valid
<b>Y9</b>	0.823	0.275	0.595	-0.193	Valid
<b>Z1</b>	-0.179	0.236	-0.429	0.827	Valid
<b>Z10</b>	0.092	0.147	-0.254	0.820	Valid
<b>Z2</b>	-0.025	0.254	-0.380	0.861	Valid
<b>Z3</b>	-0.012	0.304	-0.411	0.906	Valid
<b>Z4</b>	0.076	0.199	-0.224	0.816	Valid
<b>Z5</b>	-0.025	0.254	-0.441	0.862	Valid
<b>Z6</b>	0.053	0.254	-0.310	0.889	Valid
<b>Z7</b>	-0.120	0.306	-0.545	0.898	Valid
<b>Z8</b>	0.056	0.374	-0.372	0.819	Valid
<b>Z9</b>	0.092	0.225	-0.288	0.814	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2022)

Berdasarkan dari tabel 4.12, dimana nilai *cross loading* pada konstruk utama yang diamati memiliki nilai lebih besar daripada nilai korelasi *cross loading* konstruk lainnya, seperti nilai *cross loading* utama pada *job satisfaction* memiliki nilai adalah Z1 = 0,827, Z10 = 0,820, Z2 = 0,861, Z3 = 0,906, Z4 = 0,816, Z5 = 0,862, Z6 = 0,889, Z7 = 0,898, Z8 = 0,819 dan Z9 = 0.814 memiliki nilai yang lebih besar apabila dilihat dari nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, maka dapat dinyatakan bahwa seluruh yang dikembangkan dalam model ini memiliki *discriminant validity* yang valid. .

Prosedur terakhir yang dapat digunakan untuk menguji validitas yaitu berdasarkan metode *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dengan memiliki nilai standar pengukuran sebesar 0,85 sebagai batas maksimum, maka apabila nilai masing-masing variabel dibawah nilai 0,85, dapat dinyatakan variabel tersebut valid diskriminan (Henseler et al., 2015).

**Tabel 4.13. Hasil Pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)**

Variabel Pengujian	Kinerja Karyawan (Y)	Leader Member Exchange (X1)	Person Organization Fit (X2)	Psychological Capital (Z)
Kinerja Karyawan (Y)				
Leader Member Exchange (X1)	0.511			
Person Organization Fit (X2)	0.683	0.271		
Psychological Capital (Z)	0.234	0.359	0.446	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2022)

Berdasarkan dari tabel 4.13 menampilkan hasil dari semua variabel memiliki nilai HTMT < 0,85 yang artinya semua konstruk pada variabel tersebut berdasarkan perhitungan HTMT dapat dinyatakan telah valid secara validitas diskriminan.

#### 4.1.5 Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

Analisis *inner model* (model structural) merupakan bentuk *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*, dimana mencerminkan hubungan antara variabel laten yang berdasarkan *substantive theory*. Analisis *inner model* (model struktural) dengan menggunakan beberapa pengujian, yakni: a) *R-square*; b) *F-*

*square*; c) *Q-square*; d) *collinearity statistic* (VIF); e) pengujian hipotesis yakni (1) *direct effects*; (2) *indirect effects*; (3) *total effects* (Juliandi, 2018).

#### 4.1.5.1 *R-Square*

*R-Square* merupakan suatu pengukuran untuk mengetahui perbandingan dari variasi nilai variabel endogen (dipengaruhi) yang dapat dijabarkan oleh variabel eksogen (mempengaruhinya). *R-Square* memiliki kriteria, sebagai berikut: (1) apabila nilai 0,67 disebut substansial (besar/kuat); (2) apabila nilai 0,33 disebut *moderate* (sedang); (3) apabila nilai 0,19 disebut lemah (buruk) (Dr. Duryadi, 2021).

**Tabel 4.14. *R-Square***

Variabel Pengujian	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.648	0.616
Psychological Capital (Z)	0.321	0.281

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian dari tabel 4.14, sebagai berikut: Untuk model jalur I, memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,648 dengan nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,616, dapat diartikan bahwa kemampuan variabel  $X_1$  (*Leader Member Exchange*),  $X_2$  (*Person Organization Fit*) dan Z (*Psychological Capital*) dalam mempengaruhi Y (Kinerja Karyawan) sebesar 61,6% dengan demikian tergolong model sedang (*moderate*); dan model jalur II memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,321 dengan nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,281, dapat diartikan bahwa kemampuan variabel  $X_1$  (*Leader Member Exchange*) dan  $X_2$  (*Person Organization Fit*) dalam mempengaruhi Z (*Psychological Capital*) sebesar 28,1% dengan demikian tergolong model kecil/lemah (buruk).

#### 4.1.5.2 *F-Square*

*F-Square* merupakan suatu pengukuran yang dilakukan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel *eksogen* (mempengaruhi) terhadap variabel *endogen* (dipengaruhi). *F-Square* disebut efek perubahan yang memiliki kriteria, sebagai berikut: a) apabila nilai 0,02 disebut efek kecil (lemah) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*; b) apabila nilai 0,15 disebut efek sedang (moderat) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*; c) apabila nilai 0,35 disebut efek yang besar (substansial) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen* (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. *F-Square***

	Kinerja Karyawan (Y)	Leader Member Exchange (X1)	Person Organization Fit (X2)	Psychological Capital (Z)
Kinerja Karyawan (Y)				
Leader Member Exchange (X1)	0.305			0.172
Person Organization Fit (X2)	1.136			0.330
Psychological Capital (Z)	0.080			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian dari tabel 4.15, sebagai berikut:

- 1) Variabel *leader member exchange* terhadap *kinerja karyawan* menghasilkan nilai sebesar 0,305 yang memiliki efek *moderate* (sedang) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 2) Variabel *leader member exchange* terhadap *psychological capital* menghasilkan nilai sebesar 0,172 yang memiliki efek *moderate* (sedang) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

- 3) Variabel *person organization fit* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai sebesar 1,136 yang memiliki efek besar (substansial) dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel *person organization fit* terhadap *psychological capital* menghasilkan nilai sebesar 0,330 yang memiliki efek *moderate* (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel *psychological capital* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai sebesar 0,080 yang memiliki efek kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.1.5.3 *Q-Square*

Model PLS juga mengevaluasi nilai *Q-Square* (*predictive relevance*) yang bertujuan untuk mengukur observasi dan estimasi parameter seberapa baiknya nilai yang dihasilkan oleh model. Nilai *Q-Square*  $> 0$  menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square*  $< 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Setelah diketahui nilai  $Q^2$  maka dapat dihitung nilai  $q^2$  *effect size* yang memiliki kriteria, sebagai berikut: a) apabila nilai 0.02 disebut efek kecil (lemah) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*; b) apabila nilai 0.15 disebut efek sedang (moderat) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*; c) apabila nilai 0.35 disebut efek yang besar (substansial) dari variabel *eksogen* terhadap *endogen* dengan indikator reflektif (Ghozali & Latan, 2014).

**Tabel 4.16. *Q-Square***

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<b>Leader Member Exchange (X1)</b>	333.000	333.000	
<b>Person Organization Fit (X2)</b>	333.000	333.000	
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	370.000	209.315	0.434
<b>Psychological Capital (Z)</b>	370.000	294.933	0.203

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian tabel 4.16 menghasilkan nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) sebesar 0,434 yang lebih dari nol, dengan demikian model tersebut dapat dinyatakan memenuhi relevansi prediktif yang sudah direkonstruksi dengan baik. Setelah nilai  $Q^2$  diketahui, maka untuk menghitung nilai dari  $q^2$  *effect size* sebagai berikut:  $q^2$  *effect size* adalah  $Q^2$  *included* dikurangi  $Q^2$  *excluded* dibandingkan dengan  $1 - Q^2$  *included*. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance included* merupakan nilai  $Q^2$  semua variabel yang masuk kedalam model yang dilihat dari nilai variabel dependen, sedangkan nilai  $Q^2$  *excluded* merupakan nilai  $Q^2$  variabel yang diukur  $q^2$  *effect size* nya setelah dibuang dari model dan dilihat dari nilai variabel dependen kembali

**Tabel 4.17.  $q^2$  Effects Size**

Variable	$Q^2$ include	$Q^2$ excluded	$q^2$ (effect size)	Remark
Leader Member Exchange (X1)	0.434	0.363	0.13	Kecil
Person Organization Fit (X2)		0.163	0.48	Besar
Psychological Capital (Z)		0.411	0.04	Kecil

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian tabel 4.17 menghasilkan nilai  $q^2$  *effect size* untuk *leader member exchange* sebesar 0.13 (efek kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*), *person organization fit* sebesar 0.48 (efek besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*) dan *psychological capital* sebesar 0.04 (efek kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*).

#### 4.1.5.4 Collinearity Statistic (VIF)

Pengujian kolinearitas bertujuan untuk meyakinkan korelasi antar konstruk dengan kondisi kuat atau tidak. Apabila menghasilkan korelasi yang kuat maka model mempunyai masalah. Masalah tersebut dinyatakan kolinearitas (*colinearity*) (Hair et al., 2017). Kreteria penilaian dalam menganalisis menggunakan nilai

*Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai berikut; a) apabila nilai VIF > 5,00 maka ada masalah kolinearitas; b) apabila nilai VIF < 5,00 maka tidak ada masalah kolinearitas (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.18. Inner Variance Inflation Factor(VIF) Value**

Variabel Pengujian	Kinerja Karyawan (Y)	Leader Member Exchange (X1)	Person Organization Fit (X2)	Psychological Capital (Z)
Kinerja Karyawan (Y)				
Leader Member Exchange (X1)	1.178			1.005
Person Organization Fit (X2)	1.336			1.005
Psychological Capital (Z)	1.472			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian pada tabel 4.18, sebagai berikut:

- 1) Variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai sebesar 1,178, maka tidak ada masalah kolinearitas pada variabel tersebut.
- 2) Variabel *leader member exchange* terhadap *psychological capital* menghasilkan nilai sebesar 1,005, maka tidak ada masalah kolinearitas pada variabel tersebut.
- 3) Variabel *person organization fit* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai sebesar 1,336 maka tidak ada masalah kolinearitas pada variabel tersebut.
- 4) Variabel *person organization fit* terhadap *psychological capital* menghasilkan nilai sebesar 1,005, maka tidak ada masalah kolinearitas pada variabel tersebut.
- 5) Variabel *psychological capital* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai sebesar 1,472, maka tidak ada masalah kolinearitas pada variabel tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya tidak ada masalah kolinearitas untuk seluruh indikator pada variabel tersebut dikarenakan nilai VIF dibawah 5.

#### **4.1.5.5 Pengujian Hipotesis**

Tujuan uji hipotesis adalah untuk memastikan koefisien jalur pada model struktural serta pengujian signifikansi pada hubungan variabel eksogen terhadap endogen. Pengujian hipotesis yang dikaji merupakan pengaruh secara langsung dan pengaruh secara tidak langsung. Kriteria pengujian hipotesis tersebut dengan melihat jalur koefisien (*original sample*), nilai *t-statistics* dan nilai *p-value* pada tabel *path coefficients*. Dimana signifikansi nilai alpha ( $\alpha$ ) 5% dan hipotesis dapat diterima jika *t-statistics* lebih besar dari t-tabel (1.69) dimana t-tabel disesuaikan dengan banyaknya sampel yang digunakan serta nilai *p-value* dibawah 0.05 (5%) dengan pengolahan data yang menggunakan program SmartPLS Versi 3.

##### **a) Pengujian Hipotesis *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)**

Tujuan analisis *direct effects* untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel *eksogen* (mempengaruhi) terhadap variabel yang endogen (dipengaruhi). *Direct effects* memiliki kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut:

a) *Path coefficient* (koefisien jalur): (1) apabila nilai *path coefficients* (koefisien jalur) positif, maka dinyatakan searah pengaruh antara suatu variabel terhadap variabel lain, dengan demikian jika nilai suatu variabel meningkat (naik), maka nilai variabel lain ikut meningkat (naik); dan (2) apabila nilai *path coefficients* (koefisien jalur) negatif, maka dinyatakan berlawanan pengaruh antara suatu variabel terhadap variabel lain, dengan demikian jika nilai suatu variabel meningkat (naik), maka nilai

variabel lain menjadi menurun (rendah); b) nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) apabila nilai *P-Values* < 0.05 dinyatakan signifikan; dan (2) apabila nilai *P-Values* > 0.05 dinyatakan tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.19. Path Coefficients (Direct Effects)**

Variabel Pengujian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Leader Member Exchange (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.356	0.374	0.113	3.141	<b>0.001</b>
Leader Member Exchange (X1) -> Psychological Capital (Z)	0.343	0.386	0.163	2.110	<b>0.018</b>
Person Organization Fit (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.731	0.722	0.130	5.637	<b>0.000</b>
Person Organization Fit (X2) -> Psychological Capital (Z)	-0.474	-0.454	0.143	3.323	<b>0.000</b>
Psychological Capital (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.203	0.197	0.115	1.768	<b>0.039</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian *Path Coefficients (Direct Effects)* pada tabel 4.19 merupakan jawaban dari hipotesis yang terdapat pada penelitian ini. Hasil uji hipotesis ini dilihat dari nilai *original sample*, nilai *t-statistics* dan nilai *p-value* sebagai berikut:

- 1) Hasil Pengujian *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.356, *T-statistics* bernilai 3.141 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.001 < 0.05, dapat dinyatakan

bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Hasil pengujian *leader member exchange* terhadap *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.343, *T-statistic* bernilai 2.110 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.018 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
- 3) Hasil pengujian *person organization fit* terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.731, *T-statistic* bernilai 5.637 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Hasil pengujian *person organization fit* karyawan terhadap *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif -0.474, *T-statistic* bernilai 3.323 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
- 5) Hasil pengujian *psychological capital* karyawan terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.203, *T-statistic* bernilai 1.768 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.039 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *psychological capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### b) Pengujian Hipotesis *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effects* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (dipengaruhi) yang dimediasi (mediator) oleh suatu variabel intervening yang memiliki kriteria, sebagai berikut: (1) apabila nilai *P-Values* < 0.05 dinyatakan signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y) yang disebut pengaruhnya tidak langsung dan (2) apabila nilai *P-Values* > 0.05 dinyatakan tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y) yang disebut pengaruhnya langsung (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.20. *Specific Indirect Effects***

Variabel Pengujian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Leader Member Exchange (X1) -> Psychological Capital (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.070	0.072	0.060	1.167	<b>0.122</b>
Person Organization Fit (X2) -> Psychological Capital (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.096	-0.088	0.058	1.653	<b>0.049</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 3 (2023)

Hasil pengujian *specific indirect effects* pada tabel 4.20 merupakan jawaban dari hipotesis yang terdapat pada penelitian ini. Hasil uji hipotesis ini dilihat dari nilai *original sample*, nilai *t-statistics* dan nilai *p-value* sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.070 dan *P-Values* bernilai 0.122 > 0.05, dapat dinyatakan bahwa *leader*

*member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* atau dapat dinyatakan tidak signifikan, dimana variabel *psychological capital* tidak memediasi pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan yang disebut pengaruhnya secara langsung.

- 2) Hasil pengujian *person organization fit* terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif - 0.096 dan *P-Values* bernilai  $0.049 < 0.05$ , dapat dinyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* atau dapat dinyatakan signifikan, dimana variabel *psychological capital*, memediasi pengaruh variabel *person organization fit* terhadap variabel kinerja karyawan dan disebut pengaruhnya tidak langsung.

**c) Total Effects (Pengaruh Total)**

Merupakan hasil penggabungan pengujian dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.21. *Total Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Leader Member Exchange (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.425	0.445	0.122	3.496	<b>0.000</b>
Leader Member Exchange (X1) ->	0.343	0.386	0.163	2.110	<b>0.018</b>

Psychological Capital (Z)					
Person Organization Fit (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.634	0.635	0.145	4.363	<b>0.000</b>
Person Organization Fit (X2) -> Psychological Capital (Z)	-0.474	-0.454	0.143	3.323	<b>0.000</b>
Psychological Capital (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.203	0.197	0.115	1.768	<b>0.039</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Hasil pengujian *total effects* pada tabel 4.21 merupakan jawaban dari hipotesis yang terdapat pada penelitian ini. Hasil uji hipotesis ini dilihat dari nilai *original sample*, nilai *t-statistics* dan nilai *p-value* sebagai berikut:

- 1) Hasil Pengujian *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.425, *T-statistics* bernilai  $3.496 >$  dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai  $0.000 < 0.05$ , dapat dinyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Hasil pengujian *leader member exchange* terhadap *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.343, *T-statistic* bernilai  $2.110 >$  dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai  $0.018 < 0.05$ , dapat dinyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *psychological capital*.

- 3) Hasil pengujian *person organization fit* terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.634, *T-statistic* bernilai 4.363 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Hasil pengujian *person organization fit* karyawan terhadap *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif -0.474, *T-statistic* bernilai 3.323 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
- 5) Hasil pengujian *psychological capital* karyawan terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.203, *T-statistic* bernilai 1.768 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.039 < 0.05, dapat dinyatakan bahwa *psychological capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.425, *T-statistics* bernilai 3.496 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05. Langkah pertama ini mendukung hipotesis 1 (pertama) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *leader*

*member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi nilai *leader member exchange* yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan. Berdasarkan koefisien yang dibagikan ditemukan masih dijumpai jawaban responden terhadap *leader member exchange* pada indikator no 5 (37,8%) dan 7 (24,1%) yang menjawab kurang setuju serta jawaban responden terhadap kinerja karyawan pada indikator no 1 (24,3%), 4 (24,3%) dan 6 (24,3%).

Hal ini mendukung pendapat Gunawan et.al (2022) yang menyatakan bahwa semakin baik *leader member exchange* diimplementasikan di perumda Air Minum Tirta Hita maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Pendapat tersebut juga didukung oleh Taqiuddin et.al (2018) yang menyatakan bahwa hubungan antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan memberikan pengaruh positif dengan nilai original sample estimate sebesar 0,271, dapat diketahui pula bahwa *leader member exchange* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena mempunyai t-statistics sebesar 2,065 ( $>1,98$ ).

Pendapat ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuril Fitriana Indana Zulfa (2021) yang menyatakan bahwa, tinggi rendahnya pengaruh LMX yang dirasakan karyawan belum bisa memengaruhi kinerja karyawan pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia.

#### **4.2.2. Pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *person organization fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil

pengujian *person organization fit* terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.731, *T-statistic* bernilai 5.637 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05. Langkah kedua ini mendukung hipotesis 2 (dua) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi nilai *person organization fit* yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan. Berdasarkan koefisien yang dibagikan ditemukan masih dijumpai jawaban responden terhadap *person organization fit* pada indikator no 1 (16,2%) yang menjawab kurang setuju serta jawaban responden terhadap kinerja karyawan pada indikator no 1 (24,3%), 4 (24,3%) dan 6 (24,3%).

Hal ini mendukung pendapat Audina Sarah Suciati (2022) yang menyatakan bahwa *Person organizational fit* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Makmur Adiprayoga, PT. Sinergi Aini Jaya, dan PT. Tekniko Indonesia, dengan kata lain semakin baik penerapan *Person organizational fit*, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Sumber Makmur Adiprayoga, PT. Sinergi Aini Jaya, dan PT. Tekniko Indonesia di Bandar Lampung.

#### **4.2.3. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *psychological capital***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *psychological capital*. Hasil pengujian *leader member exchange* terhadap *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.343, *T-statistic* bernilai 2.110 > dari T-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.018 < 0.05. Langkah ketiga ini mendukung

hipotesis 3 (tiga) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *psychological capital*. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi nilai *leader member exchange* yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik *psychological capital*. Berdasarkan koesiner yang dibagikan ditemukan jawaban responden terhadap *leader member exchange* pada indikator no 5 (37,8%), dan 7 (24,1%) yang menjawab kurang setuju serta jawaban responden terhadap *psychological capital* pada indikator poin 5 (62,2%).

Hal ini mendukung pendapat Intan Alvi Wahyu Saputri dan Unika Prihatsanti (2017) terdapat hubungan positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan *psychological capital* pada perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo Semarang. Semakin positif penilaian perawat terhadap *leader member exchange* maka semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki oleh perawat tersebut. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *leader member exchange* memiliki sumbangan sebesar 64% terhadap *psychological capital* perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo Semarang.

#### **4.2.4. Pengaruh *person organization fit* terhadap *psychological capital***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *psychological capital*. Hasil pengujian *person organization fit* karyawan terhadap *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif -0.474, *T-statistic* bernilai 3.323 > dari *T*-Tabel 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.000 < 0.05. Langkah keempat ini tidak mendukung hipotesis 4 (empat) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini

membuktikan bahwa semakin tinggi nilai *person organization fit* yang diberikan oleh perusahaan maka akan menurunkan nilai *psychological capital* atau sebaliknya. . Berdasarkan koesiner yang dibagikan ditemukan jawaban responden terhadap *person organization fit* pada indikator no 1 (16,2%) yang menjawab kurang setuju serta serta jawaban responden terhadap *psychological capital* pada indikator poin 5 (62,2%).

#### **4.2.5. Pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *psychological capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian *psychological capital* karyawan terhadap kinerja karyawan untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.203, *T-statistic* bernilai 1.768 > dari *T-Tabel* 1,69 dan *P-Values* bernilai 0.039 < 0.05. Langkah kelima ini mendukung hipotesis 5 (lima) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi nilai *psychological capital* yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan. Berdasarkan koesiner yang dibagikan ditemukan jawaban responden terhadap kinerja karyawan pada indikator no 1 (24,3%), 3 (21,6%), 4 (24,3%) dan 6 (24,3%) yang menjawab kurang setuju serta jawaban responden terhadap *psychological capital* pada indikator poin 5 (62,2%).

Hal ini mendukung pendapat Dito Agung Satrio, Widyaning Hapsari, Patria Jati Kusuma (2022) menegaskan gagasan bahwa setiap karyawan adalah faktor

penting dalam mempengaruhi kinerja seorang karyawan itu sendiri sehingga meningkatkan *psychological capital* pada diri seorang karyawan akan meningkatkan pula kinerja karyawan tersebut.

#### **4.2.6. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *psychological capital***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* atau dapat dinyatakan tidak signifikan, dimana variabel *psychological capital* tidak memediasi pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan yang disebut pengaruhnya secara langsung. Hasil pengujian *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif 0.070 dan *P-Values* bernilai  $0.122 > 0.05$ . Langkah keenam ini tidak mendukung hipotesis 6 (enam) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital*. Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital*.

Ada beberapa faktor yang melibatkan kompleksitas hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX), Psychological Capital (Psikologi Positif), dan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi hasil tersebut :

### 1. **Keberagaman variabilitas individu**

Setiap karyawan memiliki karakteristik, pengalaman, dan persepsi yang unik. Dalam hubungan *leader member exchange*, beberapa karyawan mungkin lebih peka terhadap interaksi dengan pemimpin dan merasakan dampaknya secara langsung pada kinerja. Namun, dalam hal mediator seperti *psychological capital*, respons individu terhadap pengaruh pemimpin mungkin beragam. Beberapa karyawan mungkin lebih cenderung mengembangkan *psychological capital* yang kuat melalui interaksi dengan pemimpin, sementara yang lain mungkin tidak.

### 2. **Pengukuran yang tidak sensitif**

Pengukuran yang digunakan untuk mengukur psikologi positif atau *psychological capital* mungkin tidak memadai dalam menggambarkan kerumitan faktor-faktor psikologis yang sebenarnya. Pengukuran yang kurang sensitif atau akurat bisa menghasilkan temuan yang tidak signifikan dalam analisis mediasi.

### 3. **Faktor eksternal**

Faktor eksternal seperti lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan, dukungan organisasi dan dinamika tim juga dapat mempengaruhi hubungan antara *leader member exchange*, *psychological capital*, dan kinerja. Faktor-faktor ini mungkin memiliki pengaruh yang lebih langsung pada kinerja karyawan, sehingga dampak LME melalui mediasi Psikologi Positif menjadi kurang signifikan dalam perbandingan.

#### 4. **Pemodelan Hubungan yang Kompleks**

Interaksi antara *leader member exchange*, *psychological capital* dan kinerja karyawan bisa sangat kompleks. Dalam beberapa kasus, efek langsung *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan mungkin lebih mudah terlihat daripada efek yang dimediasi oleh faktor psikologis tertentu. Model mediasi yang rumit dapat menghasilkan hasil statistik yang kurang signifikan.

#### 5. **Ukuran Sampel dan Generalisasi**

Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian dapat mempengaruhi hasil. Jika ukuran sampel tidak cukup besar atau variasi individu terbatas, temuan mediasi mungkin kurang stabil dan kurang mampu digeneralisasikan.

Berdasarkan uraian diatas masih dijumpai jawaban responden terhadap *leader member exchange* pada indikator no 5 (37,8%), 6 (8,1%), 7 (24,1%) dan 9 (5,4%) yang menjawab kurang setuju, point terbesar terdapat pada indikator no 5 dan 7 serta jawaban responden terhadap *Psychological Capital* pada indikator poin 5 (62,2%), hal ini dapat mempengaruhi statistik hasil penelitian ini.

#### **4.2.7. Pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *psychological capital***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital*. Hasil pengujian *person organization fit* terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* untuk koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif -0.096 dan *P-Values* bernilai  $0.049 < 0.05$ . Langkah ketujuh ini mendukung hipotesis 7 (tujuh) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

*Person-organization fit* (PO Fit) berpengaruh negatif dan signifikan baik dalam hubungan langsung terhadap kinerja karyawan maupun melalui mediasi *psychological capital* ini sangat bergantung pada konteks, metode penelitian, dan karakteristik populasi yang diteliti. Berikut beberapa alasan potensial fenomena tersebut:

**1. Konflik nilai atau ekspektasi**

Person-Organization Fit mencerminkan sejauh mana nilai-nilai, tujuan, dan ekspektasi karyawan cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Jika ada konflik antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi, karyawan mungkin merasa frustrasi atau tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ini bisa merusak motivasi dan kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya mempengaruhi Psikologi Positif dan akhirnya kinerja.

**2. Ketidakcocokan karakteristik individu dan organisasi**

Karyawan yang merasa bahwa karakteristik pribadi mereka tidak sesuai dengan budaya atau gaya kerja organisasi mungkin mengalami stres dan ketidaknyamanan. Hal ini dapat merusak psikologi positif, mengurangi optimisme dan harapan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka.

**3. Psikologi negatif sebagai mediator**

Mungkin ada faktor psikologis negatif yang dimediasi oleh psikologi positif yang muncul dalam konteks ini. Misalnya, jika karyawan merasa tidak cocok dengan organisasi, ini mungkin memicu perasaan cemas, tidak aman, atau bahkan rendah diri, yang semuanya dapat mengganggu psikologi positif dan kinerja.

#### 4. **Faktor eksternal atau lingkungan kerja**

Ada faktor eksternal atau lingkungan kerja lain yang mempengaruhi hubungan antara PO Fit, psikologi positif, dan kinerja karyawan. Misalnya, jika organisasi mengalami masalah manajemen, kebijakan yang meragukan, atau perubahan yang sering, karyawan mungkin merasa tidak nyaman, bahkan jika mereka cocok dengan nilai-nilai organisasi.

#### 5. **Metode pengukuran dan analisis statistik**

Pilihan metode pengukuran dan analisis statistik dalam penelitian juga dapat mempengaruhi hasil. Pengukuran yang tidak sensitif terhadap dinamika PO Fit atau Psikologi Positif, serta analisis yang mungkin tidak mempertimbangkan interaksi atau variabel mediasi dengan benar, dapat menghasilkan temuan yang tidak biasa.

Berdasarkan di atas masih dijumpai jawaban responden terhadap kinerja karyawan pada indikator no 1 (24,3%), 3 (21,6%), 4 (24,3%) dan 6 (24,3) yang menjawab kurang setuju serta jawaban responden terhadap *psychological capital* pada indikator poin 5 (62,2%). Keseluruh point tersebut cukup besar dalam mempengaruhi analisis statistik pada penelitian ini.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, adapun hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil Pengujian Hipotesis *Direct Effects* (Pengaruh Langsung) bahwa :
  - a. *Leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara atasan dan karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara sudah melebihi apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maksudnya hubungan yang terjalin tidak hanya sebatas rekan kerja saja, adanya sikap saling menghormati, menghargai antara pimpinan dan karyawan tas kemampuan dan kompetensi yang dimiliki sudah sangat baik.
  - b. *Person organization fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai dari person organization fit mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara.

- c. *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *psychological capital*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara pimpinan dan karyawan akan mampu meningkatkan kepercayaan diri karyawan, serta memberikan harapan baru pada karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara.
  - d. *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *psychological capital*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya salah satu indikator dalam *person organization fit* yang diberikan oleh perusahaan meningkat dapat mengakibatkan menurunnya *psychological capital*.
  - e. *psychological capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan pada PT.Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara dapat dilihat pada antusiasnya karyawan. seorang karyawan harus memiliki ketekunan untuk mencapai sebuah kesuksesan. Senantiasa optimis serta harus memiliki kepercayaan diri, mampu menggerakkan motivasi agar sukses melaksanakan tugas yang lebih spesifik guna mencapai suatu keberhasilan di masa depan. karyawan juga memerlukan ketahanan dalam menghadapi tekanan yang mungkin tidak pernah terbayangkan sebelumnya agar apa yang dia inginkan dimasa depan dapat tercapai.
2. Berdasarkan hasil Pengujian Hipotesis *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung) adalah :
- a. *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* atau dapat dinyatakan tidak signifikan,

dimana variabel *psychological capital* tidak memediasi pengaruh variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan.

- b. *person organization fit* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *psychological capital* atau dapat dinyatakan signifikan, dimana variabel *psychological capital*, memediasi pengaruh variabel *person organization fit* terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa indikator dalam *person organization fit* yang mampu menurunkan kinerja karyawan bila dikaitkan dengan indikator pada *psychological capital*.

## 5.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, adapun saran dari peneliti adalah

1. Tetap menjaga dan meningkatkan hubungan antar rekan kerja, adanya sikap saling menghormati, menghargai antara pimpinan dan karyawan atas kemampuan dan kompetensi yang dimiliki.
2. Mengingat luasnya area kerja karyawan, PT. Dharma Guna Wibawa memberikan wadah bagi karyawan agar dapat melakukan sharing mengenai pekerjaannya dengan sesama rekan kerja maupun atasannya. Sharing dilakukan setiap 2 minggu sekali yaitu membahas mengenai pekerjaan maupun berbagi ilmu atau pengalaman setelah melakukan diklat maupun seminar. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga keharmonisan antara karyawan dengan lingkungan organisasi pada lingkungan pekerjaannya baik dengan sesama

individu maupun sistem yang berlaku atau diterapkan di PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara.

3. Mempertahankan dan meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman dengan sistem kekeluargaan yang dibina antara pimpinan dan bawahan.
4. Memberikan kesempatan kenaikan jabatan pada karyawan berprestasi.
5. Mengadakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada terutama dalam hal training skill dan knowledge guna memotivasi semangat serta meningkatkan kemampuan kinerja karyawan.
6. Pemberian insentif tour bagi karyawan berprestasi, hal ini diharapkan untuk memotivasi karyawan lain agar ikut meningkatkan performance dan mengeratkan hubungan antara pimpinan dan bawahan serta rekan sejawat.
7. Pemberian bonus bagi karyawan yang tercapai target sales untuk meningkatkan semangat kerja bagi karyawan tersebut.
8. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan terkait *leader member exchange*, *person organization fit*, kinerja karyawan dan *psychological capital*.
9. Bagi Peneliti selanjutnya, diharapkan dimasa yang akan datang dapat digunakan sebagai salah satu sumber data dan rujukan untuk penelitian berdasarkan informasi yang lebih lengkap dan luas, mengkaji lebih banyak sumber referensi serta mempersiapkan diri dalam proses pengambilan dan pengumpulan data, sehingga penelitian bisa dilakukan dengan lebih baik lagi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan tersebar di beberapa kabupaten di Sumatera Utara, hal ini menjadikan komunikasi antara peneliti dan responden kurang begitu aktif.
- b. Luasnya wilayah kerja karyawan membuat peneliti lambat dalam menerima umpan balik dari kuesioner yang disebarkan pada responden.
- c. Mengingat peneliti bekerja diluar perusahaan tempat penelitian dilakukan, maka waktu yang dimiliki oleh peneliti sangatlah terbatas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Supomo, R dan Eti Nurhayati (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum*, cetakan III, Yrama Widya, Bandung.
- Sinambela, Prof Dr. Lijan Poltak dan Sinambela, Sarton (2021), *Manajemen Kinerja, Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*, cetakan ke-2, PT. Rajagrafindo Persada, Depok.
- Fatwikiningsih, Nur (2023), *Teori Psikologi Kepribadian Manusia*, Andi, Yogyakarta
- Putra, Y. S. (2018). Peran Psychological Capital Dan Person – Organization Fit Terhadap Kesiapan I-Generations Untuk Berubah. *Among Makarti*, 11(1), 84–99. <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.163>
- Souisa, J., Rizkiana, C., & Yani, T. E. (2021). Pengaruh Modal Psikologis, Po-Fit Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Akpol Semarang. *Solusi*, 19(4), 346. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i4.4519>
- Syaikhul Falah. 2018. Pengaruh Creative Psychology Capital Memediasi Sensitivitas Etis terhadap Job Performance. Jurnal kajian ekonomi dan keuangan daerah 67. <https://core.ac.uk/download/pdf/229203784.pdf>
- Sayidina. 2022. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *EmployeePerformance* Melalui *Work Engagement* Dan *JobSatisfaction* Pada Kantor Badan PengelolaanPajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD)KOTA MEDAN. Universitas Muhammadiyah Sumatea Utara. Tesis. P. 31
- Stefanus rumangkit sri maryati. 2017.pengaruh person-organization fit terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada karyawan ibi

(informatics and business institute) darmajaya . Jurnal optimum , volume 7, nomor 2 september.

[Http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=699062&val=5549&title=pengaruh%20person.organization%20fit%20terhadap%20komitmen%20organisasional%20melalui%20kepuasaan%20kerja%20pada%20karyawan%20ibi%20darmajaya](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=699062&val=5549&title=pengaruh%20person.organization%20fit%20terhadap%20komitmen%20organisasional%20melalui%20kepuasaan%20kerja%20pada%20karyawan%20ibi%20darmajaya)

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. penerbit. Alfabeta: Bandung

Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tutut Wahyu Fatmasari, 2017. Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening Pada Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5(4). <file:///C:/Users/hp/Downloads/21929-Article%20Text-25941-1-10-20171002.pdf>

Tovan Tovan, Rusdian Rauf (2020) Pengaruh Subjective Well-Being Dan Psychological Capital Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Morowali. Jurnal Mirai Management 6(1) 140 <file:///C:/Users/hp/Downloads/701-1733-1-PB.pdf>

Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yulan Tiarni Legistia. 2019. Pengembangan lembaga: Upaya membangun sekolah berasrama berkualitas untuk mencetak human capital dan social capital. jurnal manajemen pendidikan islam.

(Gunawan et. al 2022) Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan dengan budaya tri hita karana sebagai pemoderasi. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18 (3) 2022, 305-316

Nuril Fitriana Indana Zulfa (2021). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada pt. berlian jasa terminal indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*

Taqiuddin et. al 2018. Pengaruh leader member exchange dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan teladan prima group kota samarinda. *Forum Ekonomi*, 20 (2) 2018, 111-122

Putra, Y. S. (2018). Peran Psychological Capital Dan Person – Organization Fit Terhadap Kesiapan I-Generations Untuk Berubah. *Among Makarti*, 11(1), 84–99. <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.163>

Souisa, J., Rizkiana, C., & Yani, T. E. (2021). Pengaruh Modal Psikologis, Po-Fit Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Akpol Semarang. *Solusi*, 19(4), 346. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i4.4519>

Audina Sarah Suciati (2022), Pengaruh person organization fit terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi komitmen organisasional, Universitas Lampung, Bandar lampung

Intan Alvi Wahyu Saputri, Unika Prihatsanti(2017), Hubungan antara leader member exchange dan psychological capital pada perawat rumah sakit jiwa. *Jurnal Empati*, Oktober 2017 Volume 6 (Nomor 4), halaman 125-130

Dito Agung Satrio, Widyaning Hapsari, Patria Jati Kusuma (2022), Pengaruh Psychological Capital dan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Karyawan Baitul

Maal Wat Tamwil (BMT) Kabupaten Purworejo, Borobudur Psychology  
Review Vol. 2 No. 2 (2022) pp. 94-100

Website :

[https://lmsspada.kemdikbud.go.id/mod/forum/discuss.php?d=6356#:~:text=Sonny%20Sumarsono%20\(2003%2C%20H%204\)&text=Dengan%20kata%20lain%20Sumber%20Daya,guna%20menghasilkan%20jasa%20atau%20barang.](https://lmsspada.kemdikbud.go.id/mod/forum/discuss.php?d=6356#:~:text=Sonny%20Sumarsono%20(2003%2C%20H%204)&text=Dengan%20kata%20lain%20Sumber%20Daya,guna%20menghasilkan%20jasa%20atau%20barang.)

[https://id.wikipedia.org/wiki/Sumber\\_daya\\_manusia](https://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia)

<https://www.kajianpustaka.com/2020/11/leader-member-exchange-lmx.html>

<https://lp2m.uma.ac.id/2022/09/12/analisis-deskriptif-definisi-dan-tips-untuk-peneliti/#:~:text=Analisis%20deskriptif%20adalah%20pendekatan%20penelitian,metrik%20baru%20untuk%20fenomena%20dasar.>

<https://penerbitdeepublish.com/desain-penelitian/>

<http://digilib.uinsby.ac.id/4686/58/Bab%202.pdf>

<https://id.linkedin.com/pulse/psychological-capital-debby-tanamal-ph-d>

<https://statistikian.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html>

Lampiran 1 :

### **KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan identitas :

Nama : Eli Yuliani  
NPM : 2120030015  
Fakultas : Magister Manajemen  
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mendapatkan data untuk menyusun tesis dengan judul “Pengaruh Leader Member Exchange dan Person Organisation Fit terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Psychological Capital pada PT. Dharma Guna Wibawa Sumatera Utara”, maka saya mohon bantuan serta kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan kepihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya berharap jawaban yang Bapak/Ibu berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya



Eli Yuliani

## IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data dibawah ini dengan memberi tanda ceklis (✓) di kolom jawaban yang dipilih :

1. Jenis Kelamin :  Laki-laki /  Perempuan
2. Usia :  a. Kurang dari 20 tahun  
 b. 20 Tahun – 25 Tahun  
 c. 26 Tahun – 30 Tahun  
 d. 31 Tahun – 35 Tahun  
 e. 36 Tahun – 40 Tahun  
 f. 41 Tahun – 45 Tahun  
 g. 45 Tahun – 50 Tahun  
 h. Diatas 50 Tahun
3. Status Pernikahan : Menikah / Belum Menikah
4. Pendidikan Terakhir :  a. SD  
 b. SMP  
 c. SMA  
 d. Diploma (D1 / D2 / D3)  
 e. Sarjana (S1 / S2 / S3)
5. Status Kepegawaian : Karyawan Tetap / Karyawan Kontrak
6. Masa Kerja :  a. Kurang dari 1 Tahun  
(Karyawan Tetap)  b. 1,1 Tahun – 2 Tahun  
 c. 2,1 Tahun – 3 Tahun  
 d. 3,1 Tahun – 4 Tahun
7. Masa Kerja :  a. Kurang dari 6 bulan  
(Karyawan Kontrak)  b. 6 Bulan – 8 Bulan  
 c. 8,1 Bulan – 12 Bulan  
 d. Lebih dari 1 tahun
8. Departemen :  a. Head of Profit Center  
 b. Data Analis HPC

9. Penghasilan :
- a. Kurang dari Rp 1.600.000
  - b. Rp 1.600.001 – Rp 3.000.000
  - c. Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
  - d. lebih dari Rp 6.000.000
- c. Sales Supervisor
  - d. Promotion Officer
  - e. Sales Academy
  - f. Sales Promotion Kios

### PETUNJUK PENGISIAN

Beri tanda ceklis (√) pada kolom penilaian yang sesuai dengan pilihan Anda !

- SS = Sangat Setuju (5)  
 S = Setuju (4)  
 KS = Kurang setuju (3)  
 TS = Tidak Setuju (2)  
 STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Contoh :

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.					

A. KINERJA KARYAWAN						
No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mampu bekerja mencapai/melebihi target.					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan					

	dengan ketelitian yang tinggi.					
3	Saya mampu meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4	Saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Saya cepat dalam bertindak/mengambil keputusan.					
6	Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif & efisien.					
7	Saya dapat bekerja dalam tim dengan baik.					
8	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan pimpinan.					
9	Saya tidak memaksakan pendapat dalam diskusi / rapat.					
10.	Saya datang ke kantor dengan tepat waktu dan pulang sesuai dengan jam kerja kecuali ada lembur					

<b>B. LEADER MEMBER EXCHANGE</b>						
<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya sangat menyukai atasan saya sebagai sosok pribadi yang baik					
2	Atasan saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama menyelesaikan pekerjaan					
3	Atasan saya akan melindungi saya dari atasan yang lebih tinggi mengenai masalah yang sedang saya hadapi					
4	Atasan saya akan membela saya di depan orang lain jika saya mengakui kesalahan saya					
5	Saya bersedia melakukan pekerjaan untuk atasan saya meskipun pekerjaan tersebut bukan tanggung jawab saya					
6	Saya bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab saya untuk kepentingan kelompok kerja saya.					

7	Saya terkesan terhadap pengetahuan yang dimiliki atasan saya dalam menyelesaikan pekerjaannya					
8	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan					
9	Saya cukup percaya diri untuk membela dan menjelaskan keputusan atasan saya					

<b>C. PERSON ORGANIZATION FIT</b>						
<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Terdapat kesesuaian antara kebutuhan saya terkait pekerjaan dan yang mampu dipenuhi oleh pekerjaan saya (sebagai karyawan).					
2	Keterampilan yang dimiliki harus sesuai dengan tuntutan pekerjaan					
3	Pelatihan yang ditawarkan oleh pekerjaan sesuai dengan kebutuhan					

4	Kemampuan yang saya peroleh dari pendidikan dan pengalaman sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini					
5	Memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai organisasi					
6	Memiliki cita-cita dan harapan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi					
7	Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan					
8	Memiliki karakteristik kepribadian yang sesuai dengan nilai organisasi					
9	Memiliki semangat dan pantang menyerah ketika menemukan hal yang sulit ketika bekerja					

#### D. PSYCHOLOGICAL CAPITAL

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Hope</b>					
1	Pada saat ini, saya penuh semangat mengejar tujuan kerja.					

2	Ketika saya menemukan bahwa penilaian kinerja saya kurang dari tujuan / target yang diharapkan, saya mencoba untuk menemukan cara untuk meningkatkan, dan kemudian mulai untuk berbuat lebih baik.					
	<b>Optimism</b>					
3	Saya optimis tentang apa yang akan terjadi pada saya di masa depan yang berkaitan dengan pekerjaan.					
4	Di tempat kerja, saya selalu menemukan bahwa setiap masalah memiliki solusi.					
5	Saya selalu terjebak dengan masalah dan menemukan bahwa saya tidak bisa melakukan apa-apa.					
	<b>Resilience</b>					
6	Saya biasanya mengelola kesulitan dengan satu cara atau cara lain di tempat kerja.					
7	Meskipun terlalu banyak tanggung jawab di tempat kerja yang membuat saya merasa canggung, saya bisa					

	melaluinya untuk bekerja dengan sukses.					
	<b>Self Efficiency</b>					
8	Saya merasa percaya diri untuk berhubungan dengan orang di luar perusahaan (Misalnya: pemasok, pelanggan) untuk membahas masalah.					
9	Meskipun pimpinan memberikan saya pekerjaan tambahan yang belum pernah saya lakukan, saya percaya pada kemampuan saya bahwa saya bisa melakukan pekerjaan tersebut.					
10	Saya percaya pada kinerja saya bahwa saya bisa bekerja di bawah tekanan dan dalam keadaan menantang.					

Lampiran 2

Case ID	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
1	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
2	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
3	4.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
4	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	5.000	4.000
5	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000
6	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
7	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
8	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000
9	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
10	4.000	5.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000
11	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
12	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000
13	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
14	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
15	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
16	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000
17	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
18	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000
19	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000
20	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000
21	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000
22	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

23	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000
24	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
25	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
26	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
27	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000
28	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
29	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	3.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
30	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
31	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
32	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
33	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
34	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
35	5.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
36	5.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
37	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

Case ID	Y1	Y10	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Z1	Z10	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
1	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
2	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
3	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000
4	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000
5	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	5.000	4.000
6	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
7	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
8	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
9	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
10	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
11	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
12	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
13	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
14	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
15	4.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	3.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
16	3.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
17	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
18	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
19	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000



Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
LEADER MEMBER EXCHANGE (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.070	0.072	0.060	1.167	<b>0.122</b>
LEADER MEMBER EXCHANGE (X1) -> PSYCHOLOGICAL CAPITAL (Z)		0.000	0.000		
PERSON ORGANIZATION FIT (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	-0.096	-0.088	0.058	1.653	<b>0.049</b>
PERSON ORGANIZATION FIT (X2) -> PSYCHOLOGICAL CAPITAL (Z)					
PSYCHOLOGICAL CAPITAL (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)		0.000	0.000		

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
LEADER MEMBER EXCHANGE (X1) -> PSYCHOLOGICAL CAPITAL (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.070	0.072	0.060	1.167	<b>0.122</b>
PERSON ORGANIZATION FIT (X2) -> PSYCHOLOGICAL CAPITAL (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	-0.096	-0.088	0.058	1.653	<b>0.049</b>