

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN SUPERVISOR DAN  
*PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP KINERJA  
SALESMAN MELALUI *JOB EMBEDDEDNESS*  
(STUDI KASUS PADA SALESMAN PT MUJUR  
SUMBER ALAM SEMESTA  
(SOSRO) AMPLAS)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**NAMA : AMI LESTARI**  
**NPM : 2005160114**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kap. Mochtar Basri No. 3 (061) 46224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 27 Mei 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : ANILLESTARI  
N.P.M : 2005160114  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN SUPERVISOR DAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL TERHADAP KINERJA SALESMAN MELALUI JOB EMBEDDEDNESS. STUDI KASUS PADA SALESMAN PT. MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA ( SOSRO ) AMPLAS

Dinyatakan : (A) Lulus Ujian dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

TIMPENGUJI

Penguji I

(Rahmad Bilangin, SE, M.Si)

Penguji II

(Asrizal Efrandy Nasution, SE, M.Si)

Pembimbing

(Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., MLM)

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Ketua

Sekretaris



(Dr. H. Jazuli, S.E., MLM, M.Si, CMA)

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : AMI LESTARI  
N.P.M : 2005160114  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN SUPERVISOR DAN  
*PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP KINERJA  
SALESMAN MELALUI *JOB EMBEDDEDNESS* (STUDI  
KASUS PADA SALESMAN PT. MUJUR SUMBER ALAM  
SEMESTA (SOSRO) AMPLAS).

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, 25 Mei 2024

Pembimbing Skripsi



Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

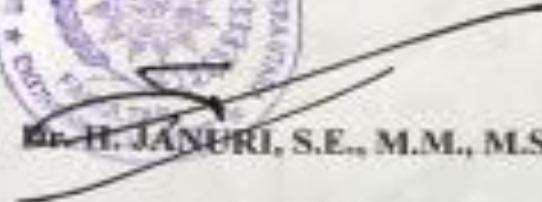
Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



ASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : AMI LESTARI  
 NPM : 2005160114  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Penelitian : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN SUPERVISOR DAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL TERHADAP KINERJA SALESMAN MELALUI JOB EMBEDDEDNESS (STUDI KASUS PADA SALESMAN PT MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO) AMPLAS)

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Perbaiki Masalah Penelitian	24/02 - 2024	
BAB 2	Kajian Literatur bersangkutan dengan variabel & jurnal	24/02 - 2024	
BAB 3	Indikator perbaiki sesuaikan dengan jurnal	28/02 - 2024	
BAB 4	Perbaiki Pembahasan	5/5 - 2024	
BAB 5	Keaslian dan cover perbaiki	14/5 - 2024	
Daftar Pustaka	Perbaiki Pustaka	20/5 - 2024	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Disetujui	20/5 - 2024	

Medan, 20 Mei 2024

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si**

Ditetapkan oleh:  
Dosen Pembimbing

**Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Ami Lestari

NPM : 1905160114

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Penelitian : Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor dan *Psychological Capital* terhadap Kinerja Salesman melalui *Job Embeddedness* (Studi Kasus pada Salesman PT. Mujur Sumber Alami Semesta (Sosro) Amplas)

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



AMI LESTARI

## ABSTRAK

### PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN SUPERVISOR DAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP KINERJA SALESMAN MELALUI *JOB EMBEDDEDNESS* (STUDI KASUS PADA SALESMAN PT MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO) AMPLAS)

**Ami Lestari**

Program Studi Manajemen

E-mail: [amilestari@gmail.com](mailto:amilestari@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, *psychological capital* dan *job embeddedness* secara langsung terhadap kinerja salesman, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, dan *psychological capital* secara langsung terhadap *job embeddedness*, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, dan *psychological capital* secara tidak langsung terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 37 responden yang merupakan salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan persepsi dukungan organisasi, *psychological capital* dan *job embeddedness* terhadap kinerja salesman. Terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi dan *psychological capital* terhadap *job embeddedness*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi, dan *psychological capital* terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness*.

**Kata Kunci:** Persepsi Dukungan Organisasi, *Psychological Capital*, *Job Embeddedness* Dan Kinerja Salesman

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON SALESMAN PERFORMANCE THROUGH JOB EMBEDDEDNESS: A CASE STUDY OF SALESMEN AT PT MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO) AMPLAS**

**Ami Lestari**

Management Study Program

E-mail: [amilestari@gmail.com](mailto:amilestari@gmail.com)

*The purpose of this study is to determine and analyze the direct influence of organizational support perception, psychological capital, and job embeddedness on salesman performance, to determine and analyze the direct influence of organizational support perception and psychological capital on job embeddedness, and to determine and analyze the indirect influence of organizational support perception and psychological capital on salesman performance through job embeddedness. This study employs an associative research type with a sample of 37 respondents who are salesmen at PT Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) Amplas. Data collection techniques involve statement lists such as questionnaires, and data analysis techniques employ Partial Least Square (SmartPLS). The results of the study indicate a positive influence and organizational support perception, psychological capital, and job embeddedness on salesman performance. There is a significant positive influence of organizational support perception and psychological capital on job embeddedness. There is a significant positive influence of organizational support perception and psychological capital on salesman performance through job embeddedness.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Psychological Capital, Job Embeddedness, Salesman Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin Puji Dan Syukur Penulis Ucapkan Kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala Yang Telah Memberikan Kesehatan Dan Rahmatnya Yang Berlimpah Sehingga Penulis Dapat Menyelesaikan Skripsi Ini. Selanjutnya Tidak Lupa Pula Penulis Mengucapkan Shalawat Dan Salam Kepada Junjungan Kita Nabi Muhammad Salallahu'Alaihiwasallam Yang Telah Membawa Risalahnya Kepada Seluruh Umat Manusia Dan Menjadi Suri Tauladan Bagi Kita Semua. Penulisan Ini Merupakan Kewajiban Bagi Penulis Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun Judul Penulis Yaitu **“Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Dan *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness* (Studi Kasus Pada Salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas)”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa orang tua kandung Ayahanda Erwin dan Ibunda Sri Mulya Ningsih tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi
9. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Mei 2024  
Penulis

**Ami Lestari**  
**2005160114**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
11.1 Latar Belakang Masalah .....	1
11.2 Identifikasi Masalah.....	7
11.3 Batasan Masalah .....	8
11.4 Rumusan Masalah.....	8
11.5 Tujuan Penelitian .....	9
11.6 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Kinerja Salesman .....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Salesman.....	11
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Salesman.....	12
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Salesman.....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Salesman.....	18
2.1.2 Persepsi Dukungan Supervisor.....	16
2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Supervisor .....	16
2.1.2.2 Manfaat adanya Persepsi Dukungan Supervisor .....	17
2.1.2.3 Indikator Persepsi Dukungan Supervisor.....	19
2.1.3 <i>Psychological capital</i> .....	20
2.1.3.1 Pengertian <i>Psychological capital</i> .....	20
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Psychological Capital</i> .....	21
2.1.3.3 Indikator <i>Psychological capital</i> .....	22
2.1.4 <i>Job embeddedness</i> .....	24
2.1.4.1 Pengertian <i>Job embeddedness</i> .....	24
2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Job embeddedness</i> .....	25
2.1.4.3 Indikator <i>Job embeddedness</i> .....	26
2.2 Kerangka Konseptual.....	27
2.3 Hipotesis.....	32
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>34</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	34
3.2 Defenisi Operasional.....	34
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	35
3.4 Populasi dan Sampel .....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.6 Teknik Analisis Data .....	38

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	44
4.2 Analisis Data .....	51
4.3 Pembahasan.....	60
 <b>BAB V PENUTUP .....</b>	 <b>73</b>
5.1 Kesimpulan .....	73
5.2 Saran .....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	75
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor sumber daya manusia dalam keberhasilan sebuah perusahaan tidak dapat diremehkan. Mereka adalah fondasi dari setiap organisasi, membentuk tulang punggung operasional dan kreativitas yang diperlukan untuk pertumbuhan berkelanjutan. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, peran karyawan, terutama di bagian penjualan (*sales*), menjadi krusial dalam menjaga dan meningkatkan daya saing perusahaan (Haque-Fawzi, Iskandar, Erlangga, Nurjaya, & Sunarsi, 2022). Sebagai pilar utama, karyawan harus memiliki kinerja terbaik untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan.

Pentingnya karyawan, khususnya di bagian sales, tampak jelas dalam pengaruhnya terhadap pendapatan dan citra perusahaan. Menurut penelitian (Tarmizi, 2021), penjualan yang efektif dapat meningkatkan pendapatan secara signifikan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar. Dalam era di mana kepercayaan pelanggan menjadi kunci, karyawan sales berperan penting dalam membangun hubungan yang kuat dan mempertahankan pelanggan. Namun, untuk mencapai kinerja terbaik, dukungan atasan menjadi faktor kritis. Menurut studi oleh (Nzuki & Kembu, 2020), karyawan yang merasakan dukungan dari atasan cenderung memiliki motivasi tinggi dan kinerja yang lebih baik. Dukungan atasan tidak hanya sebatas bantuan praktis, tetapi juga mencakup pengakuan atas pencapaian, arahan yang jelas, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Atasan yang memberikan dukungan yang baik dapat memotivasi karyawan sales untuk memberikan yang terbaik. Saat karyawan sales merasakan bahwa atasan mereka mendukung, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan dan tujuan bisnisnya. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana kreativitas dan inovasi dapat berkembang. Namun, di tengah manfaat yang dapat diberikan oleh dukungan atasan, seringkali muncul fenomena masalah terkait kurangnya dukungan dalam mengatasi tantangan spesifik yang dihadapi oleh karyawan sales, terutama dalam menghadapi persaingan yang ketat di pasar. Tantangan tersebut mencakup perubahan dinamika pasar, kebutuhan pelanggan yang berubah, atau tuntutan yang lebih tinggi terkait target penjualan.

Studi oleh (Inam et al., 2021) menunjukkan bahwa karyawan merasakan tingkat dukungan yang kuat dari atasan dan organisasi akan bekerja lebih keras dan memiliki tingkat dedikasi yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh (Kalidas & Bahron, 2015) membuktikan bahwa persepsi dukungan dari atasan berpengaruh terhadap keinginan pegawai untuk menetap di organisasi. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi pada karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Persepsi pegawai yang positif mengenai bentuk dukungan dari organisasi dan atasan seperti memperhatikan kontribusi pegawai dan kepedulian terhadap pegawai membuat pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka sehingga pegawai tetap memilih untuk bertahan pada organisasi tempatnya bekerja yang merupakan representasi dari *job embeddedness*.

Selain dukungan atasan, kinerja sales juga erat kaitannya dengan konsep *psychological capital* atau modal psikologis. *Psychological capital* mencakup empat elemen kunci, yaitu harapan (*hope*), optimisme, kepercayaan diri, dan ketekunan (*resilience*) (Tang & Shao, 2019). Dalam konteks kinerja sales, *psychological capital* menjadi modal penting yang membentuk sikap dan motivasi karyawan. Penelitian oleh (Sabila & Febriansyah, 2021) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *psychological capital* yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Harapan dan optimisme membantu karyawan sales untuk tetap fokus pada tujuan mereka, meskipun menghadapi tantangan yang sulit. Kepercayaan diri membantu mereka dalam berinteraksi dengan pelanggan secara positif dan meyakinkan, sementara ketekunan membantu mereka untuk tetap gigih dan tidak mudah menyerah di tengah tekanan.

Di sisi lain, ketidakpahaman terhadap elemen *psychological capital* seperti harapan, optimisme, kepercayaan diri, dan ketekunan dapat membatasi potensi karyawan sales. Tanpa pemahaman yang memadai, karyawan mungkin tidak sepenuhnya memanfaatkan kekuatan internal mereka untuk mengatasi hambatan dan meraih kesuksesan. Hal ini bisa merugikan, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis. Fenomena ini menciptakan tantangan bagi karyawan sales, mengingat pentingnya modal psikologis dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan penjualan. Tantangan utama muncul ketika karyawan tidak memiliki akses atau pemahaman yang cukup terhadap sumber daya dan dukungan yang dapat membantu mereka membangun *psychological capital* yang kuat. Inilah tempat di mana konsep *job embeddedness* dapat berperan sebagai faktor penentu

yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara karyawan dan organisasi.

Hasil penelitian (Harunavamwe, Pillay, & Nel, 2020) dimana terdapat hubungan yang signifikan antara *psychological capital* dan *job embeddedness*. Hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nafei, 2015) dimana terdapat hubungan antara *psychological capital* dengan *job embeddedness*. Menurutnya, individu dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi lebih memungkinkan untuk merasa embedded dengan organisasi mereka. Hal tersebut dikarenakan mereka menikmati hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, sehingga membuat mereka merasa adanya kesesuaian dan hubungan yang lekat dengan organisasi.

*Job embeddedness* adalah konsep yang menunjukkan tingkat keterikatan individu dalam perusahaan atau pekerjaan mereka, dan merujuk pada pengaruh menyeluruh yang mendorong individu untuk tetap berada dalam organisasi (Yu, Ariza-Montes, Giorgi, Lee, & Han, 2020). Karyawan yang merasakan *job embeddedness* yang tinggi biasanya lebih cenderung untuk mengembangkan dan mengoptimalkan aspek-aspek seperti *psychological capital*. Dengan merasa didukung serta terhubung dengan pekerjaan dan organisasi, karyawan dapat lebih mudah mengakses sumber daya, dukungan, dan peluang pengembangan yang mendukung pembentukan modal psikologis yang kuat. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah proaktif untuk membangun *job embeddedness* yang positif di antara karyawan sales. Hal ini melibatkan peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan, menciptakan budaya organisasi yang mendukung, dan memberikan kesempatan partisipasi yang lebih besar. Dengan

menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan sales dan pekerjaan mereka, perusahaan dapat secara efektif menciptakan lingkungan yang memberdayakan, dan meningkatkan kinerja keseluruhan tim penjualan (Liu, 2018) .

Setiap perusahaan menginginkan kinerja terbaik dari karyawannya. PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas di Kota Medan memiliki visi dan misi yang menekankan kualitas produk, pertumbuhan bisnis, keberlanjutan, dan kepuasan pelanggan. Kinerja salesman di perusahaan ini sangat penting dalam mencapai tujuan tersebut. Mereka tidak hanya menjual produk, tetapi juga menjadi duta merek yang membawa nilai-nilai perusahaan kepada pelanggan. Untuk itu, mereka harus memiliki pengetahuan produk yang mendalam, keterampilan komunikasi yang baik, dan kemampuan untuk memahami kebutuhan pelanggan. Adapun data hasil penjualan PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas Tahun 2023 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1. Target dan Realisasi Penjualan Salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas) 2023**

No	Bulan	Target Penjualan (Rp)	Realisasi Penjualan (Rp)	Ketercapaian Target (%)	Keterangan
1	Januari	1.441.980.757	1.566.335.319	109	Tercapai
2	Februari	1.385.847.911	1.502.871.135	108	Tercapai
3	Maret	1.440.740.680	1.461.182.978	101	Tercapai
4	April	1.851.100.952	996.473.068	54	Tidak Tercapai
5	Mei	2.046.020.136	1.132.487.246	55	Tidak Tercapai
6	Juni	1.583.097.622	961.614.169	61	Tidak Tercapai
7	Juli	1.698.375.919	1.232.938.902	73	Tidak Tercapai
8	Agustus	1.826.958.117	1.406.173.961	77	Tidak Tercapai
9	September	1.598.966.339	1.405.507.795	88	Tidak Tercapai
10	Oktober	1.725.800.144	1.284.471.746	74	Tidak Tercapai
11	November	1.771.327.645	1.446.269.669	82	Tidak Tercapai
12	Desember	1.727.456.186	1.363.663.412	79	Tidak Tercapai
<b>Jumlah</b>		<b>20.097.672.408</b>	<b>15.759.989.400</b>	<b>961</b>	Tidak Tercapai
<b>Rata-Rata</b>		<b>1.674.806.034</b>	<b>1.313.332.450</b>	<b>78</b>	Tidak Tercapai

Sumber: PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa target-realisasi penjualan PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas mengalami fluktuatif target penjualan pada periode Januari hingga Desember. Jumlah rata-rata ketercapaian target selama tahun 2023 sebesar 78%. Artinya selama tahun 2023 PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas tidak mencapai target yang telah ditentukan. Masalah kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas) juga berhubungan dengan ada atau tidaknya dukungan dari atasan, modal psikologis dan keterikatan mereka pada pekerjaannya. Tidak jarang salesman kurang memahami tugas yang diberikan, beberapa dari mereka enggan bertanya kepada atasan karena takut dianggap kurang profesional, rasa enggan inilah yang mengakibatkan pekerjaan yang harusnya cepat selesai menjadi lebih sedikit lama dan tidak mencapai target penjualan yang ditentukan.

Karyawan sales sering menghadapi beberapa masalah terkait persepsi dukungan atasan yang dapat berdampak pada kinerja mereka. Salah satu masalah utama adalah kurangnya komunikasi dan arahan yang jelas dari atasan. Ketidakjelasan dalam target penjualan, dan strategi pemasaran, membuat karyawan sales merasa tidak didukung. Selain itu, ketidaktersediaan waktu atasan untuk memberikan bimbingan dan dukungan secara langsung menyulitkan karyawan sales untuk mengatasi hambatan dan mengejar target. Kurangnya respons dan umpan balik yang konstruktif juga membuat karyawan merasa tidak diakui atau dihargai.

Dunia penjualan seringkali penuh dengan tekanan, terlihat pada data statistik penjualan yang menunjukkan penurunan signifikan dalam pencapaian target. Para salesman di PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas) tampak

kesulitan mengelola tekanan tersebut dengan baik, membuat mereka kurang optimis dan percaya diri yang berdampak pada ketidakstabilan emosional mereka. Beberapa di antara mereka mengalami kecemasan, ketegangan, dan bahkan kelelahan mental. Jika karyawan sales kehilangan semangat atau keinginan untuk mencapai tujuan mereka, hal ini dapat merugikan produktivitas dan kualitas kinerja mereka. Kemudian terdapat juga masalah *job embeddedness* salesman di PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas), Karyawan sales tidak mendapatkan pengakuan yang memadai atas pencapaian mereka serta belum memiliki sistem *reward* yang terstruktur, penghargaan diberikan sesuai dengan apa yang ingin diberi atasan, sehingga mereka kehilangan rasa keterlibatan dalam pekerjaan.

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan mengambil judul **“Pengaruh Persepsi dukungan supervisor Dan *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness* (Studi Kasus Pada Salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1. Jumlah rata-rata ketercapain target penjualan selama tahun 2023 sebesar 78%.

Artinya selama tahun 2023 PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas tidak mencapai target yang telah ditentukan.

2. Masih kurang tersedianya waktu atasan untuk memberikan bimbingan, kurangnya respons dan umpan balik yang konstruktif serta dukungan secara langsung membuat karyawan merasa tidak diakui atau dihargai.
3. Adanya tekanan dan tuntutan menjadikan beberapa salesmen kurang optimis dan percaya diri yang berdampak pada ketidakstabilan emosional mereka.
4. Belum adanya pengakuan yang memadai atas pencapaian dari salesmen atau tidak memiliki sistem *reward* yang terstruktur menurunkan rasa keterlibatan dalam pekerjaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya, serta keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu dan biaya, maka penelitian dibatasi pada variabel persepsi dukungan supervisor, *psychological capital*, kinerja salesman dan *job embeddedness* salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?
2. Apakah ada pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?
3. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?

4. Apakah ada pengaruh *psychological capital* terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?
5. Apakah ada pengaruh *job embeddedness* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?
6. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman dengan *job embeddedness* sebagai variabel intervening pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?
7. Apakah ada pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman dengan *job embeddedness* sebagai variabel intervening pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman dengan *job embeddedness* sebagai intervening pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman dengan *job embeddedness* sebagai intervening pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai persepsi dukungan supervisor, *psychological capital*, kinerja salesman dan *job embeddedness* sebagai intervening.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas sebagai bahan masukan dan saran bagi perusahaan terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan perusahaan yang lebih baik lagi.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Salesman**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Salesman**

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Muis, (2021) kinerja adalah hasil dari pekerjaan dalam kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan kinerja penjualan didefinisikan sebagai pencapaian tujuan jangka panjang, seperti melebihi target penjualan, dan menghasilkan pangsa pasar yang tinggi untuk wilayah tertentu (ELSamen & Akroush, 2018).

Kinerja merupakan komponen multi-dimensi. Dalam beberapa penelitian, kinerja dari kekuatan penjualan telah dibagi-bagi dan dalam penelitian lainnya, kinerja tersebut telah diusulkan secara umum. Kinerja merupakan cara di mana karyawan menjalankan tugas-tugas mereka, dan penilaian adalah menilai kinerja karyawan. Kinerja penjualan adalah menjual produk dengan margin tinggi dan kemampuan untuk menjual lebih dari tujuan yang ditentukan (Mehrab, Noorbakhash, Shoja, & Mohammad Karim, 2012).

Kinerja seorang penjual adalah evaluasi terhadap kontribusi orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja para penjual dapat dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh penjual itu sendiri, dan dapat diukur melalui total *volume* penjualannya dan pencapaian

target penjualan (Aqmala & Rdyan, 2019).

Dari teori-teori diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja salesman adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sales itu sendiri.

#### **2.1.1.2 Tujuan dari Penilaian Kinerja Salesman**

Terdapat beberapa tujuan dari penilaian kinerja menurut Hussain & Das, (2015) yaitu sebagai berikut :

- 1) Menetapkan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan melalui sejumlah langkah, dan mengambil tindakan korektif untuk perbaikan lebih lanjut.
- 2) Mendeskripsikan secara objektif dan teratur tentang kekuatan dan kelemahan karyawan dalam hal persyaratan pekerjaan.
- 3) Penilaian kinerja dapat bersifat formal atau informal. Sistem formal cenderung lebih adil dan objektif karena didasarkan pada cara yang sistematis, sementara evaluasi informal lebih subjektif dan berpengaruh.
- 4) Mendapatkan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar tentang karyawan dengan menjaga tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 5) Mengidentifikasi area untuk perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

Penilaian kinerja menurut Jufrizen, (2018) merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Menurut Theng, (2023) penilaian kinerja berfungsi

sebagai alat penilaian manajemen yang berharga dan senjata motivasi karyawan yang unggul. Dan tujuan dasar dari penilaian kinerja adalah menganalisis kinerja karyawan di masa lalu untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa depan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Salesman**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Nguyen, Yandi, & Mahaputra, (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

#### 1) Motivasi

Kepemimpinan adalah upaya yang menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan bukan memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan.

#### 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya yang menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan bukan memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan.

#### 3) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas yang dipercayakan

#### 4) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan norma yang mengontrol interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang-orang yang berada di luar organisasi

#### 5) Prestasi Kerja

Prestasi kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkannya.

#### 6) Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan mereka untuk menonjol dalam kinerja yang superior dalam pekerjaan mereka

#### 7) Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan

Menurut (Bahagia & Astuti, 2019) Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan pegawai, kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan biaya hidup. Sedangkan menurut (Ahmed, Chowdhury, Khali, Haque, & Senathirajah, 2022) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja secara keseluruhan, pengakuan dan penghargaan, keseimbangan hidup dan kerja, dan motivasi dan prestasi

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Salesman**

Dalam suatu organisasi terdapat indikator kinerja yang dapat menjadi sumber acuan dari kinerja pegawai. Menurut (Aqmala & Rdyan, 2019) ada beberapa syarat indikator kinerja dari tenaga penjualan, yaitu:

- 1) Peningkatan volume penjualan
- 2) Peningkatan jumlah pelanggan baru
- 3) Insentif penjualan yang meningkat
- 4) Pencapaian target dalam batas waktu yang ditetapkan

5) Mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

Ada beberapa indikator kinerja menurut Egenius, Triatmanto, & Natsir, (2020), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Ketepatan waktu

Mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Dalam konteks ini, ketepatan waktu mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu tanpa terlambat.

Sedangkan menurut (Nasution & Priangkatara, 2022) terdapat tiga indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Hasil Kerja

Ini mengacu pada hasil atau hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam lingkungan kerja. Kinerja kerja mencakup seberapa baik seseorang menyelesaikan tugas, mencapai tujuan yang ditetapkan, atau kontribusi positif

yang mereka berikan terhadap hasil keseluruhan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

## 2) Perilaku di Tempat Kerja

Ini merujuk pada cara seseorang bertindak, berinteraksi, dan berkomunikasi di lingkungan kerja. Perilaku di tempat kerja mencakup sikap terhadap rekan kerja, atasan, dan pelanggan, serta norma-norma sosial dan etika yang dijunjung tinggi dalam lingkungan kerja.

## 3) Sifat Pribadi

Ini mengacu pada karakteristik dan sifat-sifat unik yang dimiliki oleh individu di luar konteks pekerjaan. Sifat pribadi mencakup aspek-aspek seperti kepribadian, kebiasaan, nilai-nilai, dan kecenderungan alami individu yang mempengaruhi perilaku dan interaksi mereka tidak hanya di tempat kerja tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari.

## **2.1.2 Persepsi Dukungan Supervisor**

### **2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Supervisor**

Atasan adalah pihak yang dapat meningkatkan kesesuaian antara individu dan pekerjaan bawahan dengan memberikan dukungan. Menurut Kurniawan & Sawitri (2023), Dukungan yang dirasakan dari atasan adalah dukungan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan dan penilaian karyawan terhadap atasan atas dukungan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan.

Persepsi dukungan supervisor didefinisikan sebagai pandangan umum karyawan tentang sejauh mana atasan mereka menghargai peranan dan kepedulian karyawan terhadap kesejahteraan mereka (Alkhateri, Khalifa, Elshazly, & Nusari, 2018). Persepsi dukungan supervisor merupakan dukungan pengawasan yang

dirasakan sebagai sejauh mana penyelia menghargai kontribusi karyawan.

Dukungan supervisor yang dirasakan melibatkan pengembangan persepsi tentang bagaimana supervisor menghargai kontribusi mereka. Perceived supervisor support dicirikan sebagai perspektif umum bawahan sehubungan dengan supervisor mereka memberikan kontribusi penting, memikirkan kemakmuran, dan memberikan bantuan instrumental (Akram, Kamran, Iqbal, Habibah, & Ishaq, 2018).

Dukungan supervisor dapat mengurangi keparahan hubungan sosial, konflik pekerjaan dan dampak setelah konflik yang dialami karyawan tersebut (Shah, Said, & Mahar, 2021). Karyawan yang memiliki dukungan dan supervisor yang peduli akan mengalami peningkatan kepuasan kerja, komitmen pekerjaan yang lebih besar, peningkatan loyalitas dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Persepsi dukungan dari atasan menunjukkan perlakuan yang baik dari atasan menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Chee, Hui, Ding, Wen, & Teng, 2020).

Dari pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa persepsi dukungan dari atasan adalah persepsi karyawan mengenai seberapa besar pimpinan peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka serta bagaimana perusahaan memberikan bantuan saat karyawan membutuhkan.

#### **2.1.2.2 Manfaat Adanya Persepsi Dukungan Supervisor**

Menurut Xiu, Dauner, & McIntosh, (2019) karyawan yang merasakan dukungan yang lebih besar dari atasan akan banyak memberi manfaat bagi

organisasi, berikut manfaat yang didapat perusahaan jika karyawan merasa didukung.

1) Komitmen Afektif terhadap Organisasi

Yaitu keterlibatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja.

2) Peningkatan Kinerja

Yaitu karyawan merasakan dukungan yang lebih besar dalam pekerjaannya akan mengarah pada kinerja yang akan lebih baik dan lebih besar.

Menurut Eisenberger, Shanock, & Wen, (2020), tujuan dan manfaat dari adanya persepsi dukungan atasan yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kesejahteraan karyawan: dukungan yang dirasakan dari atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepercayaan diri karyawan, dan mengurangi tingkat stres, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.
- 2) Meningkatkan keterlibatan karyawan: dukungan atasan yang dirasakan dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan cenderung lebih berdedikasi dan berkomitmen terhadap organisasi.
- 3) Meningkatkan Kinerja: adanya dukungan dari atasan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan individu dan organisasional. Karyawan yang merasa didukung cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
- 4) Menurunkan tingkat pergantian karyawan: karyawan yang merasakan dukungan dari atasan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk

meninggalkan pekerjaan mereka. Hal ini dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meminimalkan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang.

### **2.1.2.3 Indikator Persepsi Dukungan Supervisor**

Menurut (Talebzadeh & Karatepe, 2020) terdapat 3 indikator mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan dari atasan, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Intrumental Supervisor Support* atau dukungan aktif dari atasan.
- 2) *Attentive Supervisor* atau atasan yang perhatian.
- 3) *Demanding-authoritarian* atau atasan yang memotivasi.
- 4) *Tolerant Supervisor* atau atasan yang toleran.

Adapun menurut Nugroho, Supriyanto, & Notobroto, (2016) terdapat beberapa indikator persepsi dukungan organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya dukungan dari atasan, atasan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
- 2) Kondisi Kerja, atasan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.
- 3) Penghargaan, atasan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.

Dukungan atasan, kondisi kerja dan penghargaan terhadap karyawan yang menimbulkan dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa supervisor menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

Sedangkan menurut (Mohamed & Ali, 2016) pengukuran dari dukungan supervisor mengacu pada:

- 1) Seberapa besar supervisor memberikan dukungan.
- 2) Bersikap ramah dan mempertimbangkan.

- 3) Berkonsultasi dengan bawahan.
- 4) Mengakui kontribusi karyawan.

### **2.1.3 *Psychological capital***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Psychological capital***

Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, (2015) mendefinisikan *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*).

Modal psikologis (*PsyCap*) digunakan sebagai semacam sumber daya bisnis internal pribadi. Pengertian modal psikologis secara umum adalah “keadaan perkembangan psikologis positif individu” *PsyCap* bertujuan untuk mengungkap kekuatan karyawan dan untuk meningkatkan kekuatan karyawan tersebut, membuat mereka bahagia dan sukses (Biricik, 2020). *Psychological capital* merupakan rasa kemampuan karyawan untuk mengontrol lingkungan kerjanya agar dapat mencapai kesuksesan dalam mengatasi tuntutan kerja yang tinggi (Grover, Teo, Roche, & Newton, 2018).

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* adalah kondisi perkembangan positif seseorang dan dikarakteristikan oleh *self efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Psychological capital*

Guangyi & Shanshan, (2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat *psychological capital*, yaitu faktor karakteristik individu, faktor organisasi serta faktor sosial budaya dan lingkungan.

Sedangkan menurut (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014) faktor yang mempengaruhi *psychological capital* adalah sebagai berikut:

- 1) Dukungan di Tempat Kerja: Ini mengacu pada upaya atau sumber daya yang disediakan oleh perusahaan atau rekan kerja untuk membantu individu dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi tantangan di tempat kerja. Dukungan di tempat kerja dapat berupa bantuan praktis, dukungan emosional, atau sumber daya lainnya yang membantu meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.
- 2) Lingkungan yang Menyebabkan Stres: Ini merujuk pada kondisi di tempat kerja yang menimbulkan tekanan dan kecemasan yang berlebihan bagi individu. Lingkungan yang menyebabkan stres dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti beban kerja yang berlebihan, ketidakpastian pekerjaan, konflik interpersonal, atau kurangnya kontrol atas tugas yang diberikan.
- 3) Faktor Demografis: Ini mengacu pada karakteristik individu yang terkait dengan atribut demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, dan lokasi geografis. Faktor demografis dapat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan seseorang, termasuk karir dan pengalaman kerja.
- 4) Gaya Kepemimpinan: Ini mengacu pada pendekatan atau gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim atau organisasi. Gaya kepemimpinan dapat bervariasi dari otoriter hingga

demokratis, dan setiap gaya memiliki dampak yang berbeda terhadap budaya kerja, motivasi karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### 2.1.3.3 Indikator *Psychological capital*

Menurut (Jung & Yoon, 2015), terdapat empat indikator dalam *psychological capital* yang biasa disingkat HORE, yaitu *hope*, *optimisme*, *resilience*, dan *selfefficacy*.

- 1) *Hope* (Harapan) adalah kemampuan dalam merencanakan jalan keluar untuk upaya mencapai tujuan walaupun terdapat rintangan, serta menjadikan motivasi sebagai cara dalam mencapai tujuan.
- 2) *Optimism* (Optimisme) adalah suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengharapkan hasil yang menguntungkan. Dengan kata lain, optimism mengharapkan hal-hal untuk berlangsung sebagaimana seharusnya.
- 3) *Resilience* (Resiliensi) adalah kemampuan atau kapasitas insan yang dimiliki seseorang, kelompok atau masyarakat yang memungkinkannya untuk menghadapi, mencegah, meminimalkan dan bahkan menghilangkan dampak-dampak yang merugikan dari kondisi yang tidak menyenangkan atau mengubah kondisi kehidupan yang menyengsarakan menjadi suatu hal yang wajar untuk diatasi
- 4) *Self-Efficacy* (Keyakinan Diri) yang secara umum disebut *confidence* secara bahasa berarti kepercayaan diri. *Self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengerahkan motivasi, sumber kognitif, dan metode kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan dengan sukses sebuah tugas tertentu dalam sebuah konteks yang telah diberikan.

Tsaur, Hsu, & Lin, (2019) dalam penelitiannya juga menjelaskan terdapat empat indikator dalam mengukur *psycap*, yaitu sebagai berikut:

1) *Self Efficacy*

Suatu keyakinan atau kepercayaan diri seseorang mengenai kemampuannya dalam memotivasi, sumber kognisi, dan kemampuan untuk melakukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu.

2) *Optimism*

Suatu cara memaknai peristiwa positif dikarenakan hal yang terjadi akibat dari diri sendiri, bersifat permanen, dan dapat terjadi di situasi yang beranekaragam serta menafsirkan peristiwa negatif sebagai suatu hal yang terjadi dikarenakan hal tersebut terjadi di luar diri, bersifat sementara, hanya dalam situasi tertentu keadaan tersebut akan terjadi. Penjelasan lebih lanjut mengenai orang yang optimism adalah orang yang akan menganggap segala sesuatu yang terjadi pada dirinya sendiri dilakukan dengan sengaja dan berada dalam kontrol diri mereka.

3) *Hope*

Suatu keadaan yang dapat memotivasi diri seseorang berdasarkan proses interaksi antara *agency* dan kemauan (kekuatan keinginan). Komponen ini merupakan energi untuk dapat mencapai tujuan dan *pathways* (perencanaan untuk meraih keberhasilan) untuk mencapai kesuksesan. Ada beberapa cara untuk meningkatkan harapan (*hope*) pada diri seseorang. Yang perlu diperhatikan adalah penetapan tujuan (*goal setting*). Seseorang perlu

mengetahui apa yang menjadi tujuannya agar ia tahu apa tujuannya dan bagaimana cara untuk mencapainya.

#### 4) *Resilience*

*Resilience* dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk bangkit kembali atau rebound dari kesulitan, konflik, kegagalan, bahkan saat terjadi peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab. Orang dengan *resilience* tinggi dapat belajar dan berkembang dari tantangan yang dihadapi.

### 2.1.4 *Job embeddedness*

#### 2.1.4.1 *Pengertian Job embeddedness*

*Job embeddedness* adalah kedekatan jaringan hubungan yang terbentuk oleh semua situasi terkait pekerjaan di dalam dan di luar organisasi, serta faktor non-subjektif dan non-berbasis pekerjaan. Ini memberikan pandangan baru terhadap pemahaman kita tentang perilaku organisasi (Liu, 2018). *Job embeddedness* adalah keterikatan pada pekerjaan yang membuat individu loyal dan terus bekerja untuk perusahaan (Jefriyanto, Sutanto, & Mardiana, 2023).

*Job embeddedness* adalah konsep yang menunjukkan tingkat ketersemanan individu dalam perusahaan atau pekerjaan mereka, dan merujuk pada pengaruh komprehensif yang mendorong individu untuk tetap berada dalam organisasi (Yu et al., 2020). *Job embeddedness* adalah komitmen seorang karyawan terhadap organisasi atau pekerjaan, yang dibentuk oleh hubungan dan jaringan yang individu tersebut bentuk di tempat kerja (Menon & Sujatha, 2023).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* adalah keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Individu tersebut selalu bersedia untuk mencurahkan

tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi *Job embeddedness***

Menurut Takawira, Coetzee, & Schreuder, (2014) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan *job embeddedness*, yaitu:

##### 1) Ras

Karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan yang di mana rata-rata karyawan tersebut berasal dari daerah yang sama memiliki keterikatan yang tinggi. Rasa keterikatan yang tinggi membuat keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja menurun.

##### 2) Gender

Seorang laki-laki lebih cenderung mengejar jabatan, sedangkan perempuan lebih cenderung mencari kenyamanan sehingga keterikatan perempuan lebih tinggi daripada laki-laki.

##### 3) Usia

Orang yang memiliki usia yang tidak muda lagi memiliki keterikatan karyawan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang masih muda tingkat keterikatannya lebih rendah karena mereka masih suka keluar dari zona nyaman.

Sedangkan menurut Nguyen, Taylor, & Bergiel, (2017) faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi *job embeddedness* adalah imbalan yang diberikan organisasi, peluang untuk berkembang, dan keadilan prosedural. Ketiga faktor tersebut berupa dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawainya.

### 2.1.4.3 Indikator *Job embeddedness*

Terdapat 3 indikator yang digunakan untuk mengukur *job embeddedness* menurut (Liu, 2018), yaitu sebagai berikut:

#### 1) *Job link* (Hubungan Pekerjaan)

Mengacu pada berbagai hubungan formal dan informal yang dibentuk oleh karyawan dengan pekerjaan atau orang lain, seperti rekan kerja, tim, pekerjaan, dll. Semakin banyak hubungan, semakin tinggi kemungkinan pekerja tetap dalam pekerjaan atau organisasi, dan semakin dekat ketersematannya dengan pekerjaan tersebut.

#### 2) *Job Fit* (Kesesuaian Pekerjaan)

Merujuk pada kompatibilitas dan kenyamanan karyawan dengan organisasi atau lingkungan di mana pekerjaan tersebut dianggap, tingkat kecocokan minat dan nilai pribadi yang dirasakan oleh karyawan yang sejalan dengan organisasi, serta kesesuaian individu dengan pengaturan organisasi.

#### 3) *Job Sacrifices* (Pengorbanan Pekerjaan)

Karyawan mengalami tekanan dalam mengimplementasikan sistem informasi secara mandiri dan tekanan teknis saat organisasi melakukan perubahan dalam alur kerja dan proses bisnis mereka, dan karyawan mengalami perilaku individu yang negatif.

Menurut (Hooi, Salleh, & Latip, 2023) *job embeddedness* terdiri dari dua dimensi: *On-the-job embeddedness (JEO<sub>n</sub>)* dan *off-the-job embeddedness (JEO<sub>off</sub>)*. *JEO<sub>n</sub>* mengacu pada seberapa terjerat seseorang dalam organisasi. Sementara itu, *JEO<sub>off</sub>* mengacu pada seberapa tertanam seseorang dalam komunitas. Ada tiga indikator dari dimensi untuk masing-masing *JEO<sub>n</sub>* dan *JEO<sub>off</sub>* (*fit*, *link*, dan

*sacrifice*). *Fit* menggambarkan sejauh mana kesesuaian yang dirasakan individu dengan lingkungan di dalam dan di luar pekerjaan. *Link* mengacu pada hubungan yang dimiliki karyawan dengan aktivitas kerja dan non-kerja mereka. *Sacrifice* adalah persepsi individu tentang manfaat psikologis yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi dan komunitas mereka.

Pada penelitiannya (Ghosh, 2015) juga mengungkapkan *job embeddedness* diukur dari tiga indikator, yaitu "hubungan" dengan orang lain yang relevan, "kesesuaian" dengan lingkungan yang bersangkutan, dan biaya "pengorbanan" atas "hubungan" dan "kesesuaian", dalam konteks situasi di tempat kerja dan di luar tempat kerja.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Salesman**

Ketika atasan memberikan perhatian, dukungan penuh, ide, solusi dari setiap hambatan, serta peran aktif dalam membantu menyelesaikan pekerjaan bawahannya, karyawan secara langsung akan merasa selalu diawasi, merasa didukung, dan akan memberikan kontribusi terbaik mereka, dalam hal ini, pencapaian target penjualan mereka. Dysvik & Kuvaas, (2013) menganggap dukungan supervisor yang dirasakan sebagai prediktor penting dari kinerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim, Hur, Moon, & Jun, (2017) bahwa karyawan yang melihat diri mereka memiliki hubungan dengan atasan langsung cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Rubles & Kee, (2013) menyatakan bahwa ada

hubungan langsung antara dukungan supervisor yang dirasakan dan kinerja yang memiliki hubungan positif dan signifikan. Kurniawan & Anindita, (2021) menyatakan bahwa dukungan dari organisasi dan atasan yang dirasakan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan persepsi dukungan organisasi bawahan, kinerja peran, dan kinerja di luar peran (Marbun & Jufrizen, 2022); (Jufrizen, Sari, Muslih, & Purnama, 2021) .

### **2.2.2 Pengaruh *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman**

*PsyCap* memainkan peran penting dalam perkembangan perilaku dan mental seseorang. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa *PsyCap* karyawan sangat penting untuk penyelesaian efektif pekerjaan mereka (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). Karyawan dengan lebih banyak *PsyCap*, menurut Karatepe & Karadas (2015), seringkali aktif dan berkomitmen, dan mereka menyukai keterlibatan dalam pekerjaan mereka (Zuberbühler, Calcagni, Martínez, & Salanova, 2021). Individu yang mampu secara psikologis memiliki efikasi diri yang kuat dan percaya diri dalam kemampuan mereka; sebagai hasilnya, mereka dapat sepenuhnya berpartisipasi dalam pekerjaan mereka, yang dapat memungkinkan mereka memenuhi kinerja mereka.

Selain itu, mereka tangguh, yang berarti bahwa meskipun mereka gagal, mereka dapat pulih dan kembali terlibat dalam tugas mereka, memungkinkan mereka untuk terus menghabiskan energi mereka. Mereka juga optimis, sebagai hasilnya mereka tetap terlibat dan tidak menyimpang dari jalur penyelesaian tugas yang ada, sepenuhnya mengalirkan sumber daya mereka ke dalam pekerjaan dan melakukan dengan efektif (Syed, Naseer, Akhtar, Husnain, & Kashif, 2021).

### **2.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Terhadap *Job embeddedness***

Menurut (Nguyen et al., 2017), ada tiga faktor yang memengaruhi *job embeddedness*, yaitu imbalan yang diberikan, peluang untuk pertumbuhan, dan keadilan prosedural. Ketiga faktor ini adalah dukungan dari organisasi yang diberikan kepada karyawan-karyawannya. Penelitian mereka menjelaskan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *supervisor support* yang dirasakan dan *job embeddedness*, yang berarti semakin tinggi persepsi dukungan supervisor, semakin tinggi *job embeddedness* karyawan.

Dukungan yang dirasakan dari atasan memiliki dampak signifikan pada perasaan kerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja, dan karyawan juga menginterpretasikan dukungan yang diberikan kepada mereka oleh atasan untuk mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian (Prayogi, Fahmi, & Nasution, 2022); (Jufrizen & Sianipar, 2023); (Fawwaz & Nasution, 2023) dan (Afzal, Saleem, Arshad, & Farooq, 2019) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan persepsi dukungan atasan bagi karyawan sebagian positif berkorelasi dengan keterikatan (Yang, Pu, & Guan, 2019).

### **2.2.4 Pengaruh *Psychological capital* Terhadap *Job embeddedness***

*Job embeddedness* mencerminkan hubungan antara karyawan dan organisasi, terutama tentang kumpulan berbagai elemen yang mencegah karyawan meninggalkan organisasi (Kapil & Rastogi, 2018). Semakin tinggi tingkat *job embeddedness* karyawan dan organisasi berarti bahwa hubungan antara karyawan dan lingkungannya, termasuk rekan kerja, akan lebih dekat, lingkungan di mana karyawan bekerja akan lebih cocok dan disesuaikan, dan semakin banyak

pengorbanan yang akan muncul jika karyawan meninggalkan lingkungan kerja saat ini.

Individu dengan *psychological capital* yang tinggi, untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya, akan meningkatkan hubungan mereka dengan rekan kerja, meningkatkan kesesuaian antara individu dan organisasi, dan menunjukkan perilaku organisasional yang lebih banyak, sehingga dapat dikatakan modal psikologis dapat memengaruhi *job embeddedness* (Alhargose, Gremikh, & Habeeb, 2021). Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian (Nafei, 2015) dan (Ren, Jin, Rafiq, & Chin, 2019) yang menyatakan modal psikologis dapat memengaruhi *job embeddedness*.

#### **2.2.5 Pengaruh *Job embeddedness* Terhadap Kinerja Salesman**

*Job embeddedness* adalah ikatan dengan pekerjaan yang membuat individu loyal dan terus bekerja untuk perusahaan. Kurangnya rasa kesesuaian dari karyawan, kurangnya sinergi dengan, dan perasaan yang sesuai dari hasil pengorbanan yang karyawan lakukan membuat karyawan merasa kurang termotivasi untuk memberikan dedikasi mereka, mengorbankan energi dan mentalitas mereka untuk bekerja, dan kurang mampu berkonsentrasi di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Liu, 2018); (Yu et al., 2020) dan (Menon & Sujatha, 2023) menunjukkan bahwa *job embeddedness* mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness***

Studi oleh (Inam et al., 2021) menunjukkan bahwa karyawan merasakan tingkat dukungan yang kuat dari atasan dan organisasi akan bekerja lebih keras dan memiliki tingkat dedikasi yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh (Kalidas & Bahron, 2015) membuktikan bahwa persepsi dukungan dari atasan berpengaruh terhadap keinginan pegawai untuk menetap di organisasi. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi pada karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Persepsi pegawai yang positif mengenai bentuk dukungan dari organisasi dan atasan seperti memperhatikan kontribusi pegawai dan kepedulian terhadap pegawai membuat pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka sehingga pegawai tetap memilih untuk bertahan pada organisasi tempatnya bekerja yang merupakan representasi dari *job embeddedness*.

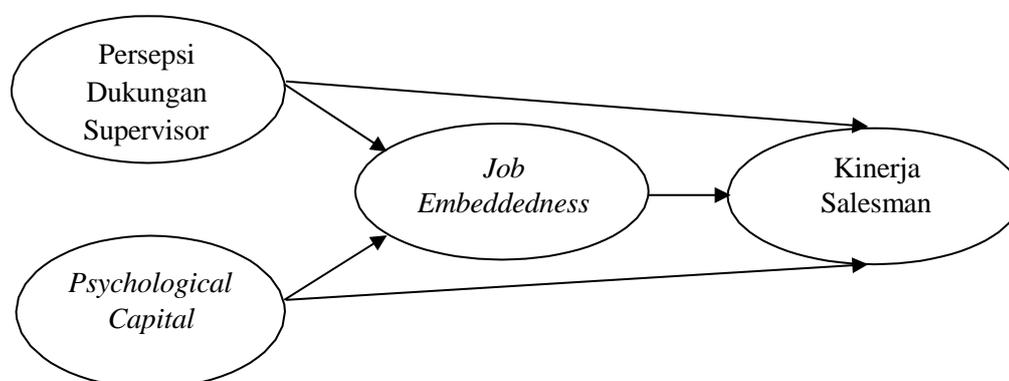
### **2.2.7 Pengaruh *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness***

*PsyCap* terdiri dari empat dimensi yaitu harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), efikasi diri (*self-efficacy*), dan ketahanan (*resilience*), yang secara kolektif berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja individu di tempat kerja (Tang & Shao, 2019).. Dalam konteks penjualan, *PsyCap* dapat mempengaruhi kinerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, karyawan yang memiliki harapan yang tinggi akan cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan penjualan yang ditetapkan. Optimisme juga dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang kemungkinan kesuksesan dalam mencapai target

penjualan, yang dapat meningkatkan motivasi dan usaha mereka dalam menjalankan tugas-tugas penjualan.

Secara keseluruhan, *PsyCap* dapat mempengaruhi kinerja penjualan melalui pengaruhnya terhadap motivasi, komitmen, dan keterikatan pekerjaan karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan terikat pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka melalui *job embeddedness* (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara persepsi dukungan supervisor dan *psychological capital* terhadap kinerja salesman dengan *job embeddedness* sebagai variabel intervening yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.1 di bawah ini:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

## 2.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
2. Ada pengaruh *Psychological capital* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
3. Ada pengaruh Persepsi dukungan supervisor terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
4. Ada pengaruh *Psychological capital* terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
5. Ada pengaruh *Job embeddedness* Terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
6. Ada pengaruh Persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.
7. Ada pengaruh *Psychological capital* terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Di dalam penelitian ini digunakan metode asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015).

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2018).

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3.1. Definisi Operasional**

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja salesman (Y)	Kinerja tenaga penjual adalah menjual produk dengan margin tinggi dan kemampuan untuk menjual lebih dari tujuan yang ditentukan (Mehrab, Noorbakhash, Shoja, & Mohammad Karim, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Peningkatan volume penjualan</li> <li>2) Peningkatan jumlah pelanggan baru</li> <li>3) Insentif penjualan yang meningkat</li> <li>4) Pencapaian target dalam batas waktu yang ditetapkan</li> <li>5) Mempertahankan pelanggan yang sudah ada</li> </ol> <p>(Aqmala &amp; Rdyan, 2019)</p>
Persepsi Dukungan Supervisor (X1)	Persepsi dukungan supervisor didefinisikan sebagai pandangan umum karyawan tentang sejauh mana atasan mereka menghargai peranan dan kepedulian karyawan terhadap kesejahteraan mereka (Alkhateri, Khalifa, Elshazly, & Nusari, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dukungan aktif dari atasan</li> <li>2) Atasan yang perhatian</li> <li>3) Atasan yang memotivasi</li> <li>4) Atasan yang toleran</li> </ol> <p>(Talebzadeh &amp; Karatepe, 2020)</p>
<i>Psychological capital</i> (X2)	<i>Psychological capital</i> merupakan rasa kemampuan karyawan untuk mengontrol lingkungan kerjanya agar dapat mencapai kesuksesan dalam mengatasi tuntutan kerja yang tinggi (Grover, Teo, Roche, & Newton, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Hope</i> (Harapan)</li> <li>2) <i>Optimism</i> (Optimisme)</li> <li>3) <i>Resilience</i> (Resiliensi)</li> <li>4) <i>Self Efficacy</i> (Keyakinan diri)</li> </ol> <p>(Jung &amp; Yoon, 2015)</p>
<i>Job embeddedness</i> (Z)	<i>Job embeddedness</i> adalah komitmen seorang karyawan terhadap organisasi atau pekerjaan, yang dibentuk oleh hubungan dan jaringan yang individu tersebut bentuk di tempat kerja (Menon & Sujatha, 2023).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Job Fit</i> (Kesesuaian dengan pekerjaan)</li> <li>2) <i>Job Link</i> (hubungan dengan pekerjaan)</li> <li>3) <i>Job Sacrifices</i> (Pengorbanan pekerjaan)</li> </ol> <p>(Hooi, Salleh, &amp; Latip, 2023)</p>

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas. Jl. M.G. Manurung No.9 Timbang Deli, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara 20149.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2023 sampai dengan April 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

**Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Des 2023				Jan 2024				Feb 2024				Mar 2024				Apr 2024				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah	■	■	■	■																	
	b. Pengajuan Judul		■	■	■	■	■	■														
	c. Penyusunan Proposal						■	■	■	■	■											
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal									■	■	■										
	b. Seminar Proposal											■	■									
	c. Revisi Proposal													■	■							
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket																■	■				
	b. Pengumpulan Data																■	■				
	c. Penyusunan Skripsi																■	■	■	■	■	■
	d. Sidang Skripsi																					■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas yang berjumlah 37 orang.

**Tabel 3.3. Data Karyawan Sales  
PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas)**

No	Jabatan	Jumlah Tenaga Kerja
1	Sales TO Area	19
2	Sales TO Grosir	18
<b>Jumlah</b>		<b>37</b>

Sumber: PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas)

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel adalah bagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jadi, dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah seluruh dari jumlah populasi, karena kurang dari 100 orang maka seluruh sampel ini digunakan, dan sampel ini disebut sampel jenuh dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 37 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan 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 salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas. Teknik wawancara digunakan untuk

memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Angket, Menurut (Juliandi et al., 2015) angket merupakan 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 angket yang diberikan pada responden di ukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.4. Skala Likert**

No	Pertanyaan	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)

### 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 dirahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) 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 dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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 *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 3.6.1 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: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

#### 1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### 2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

#### 3) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

#### 4) *Composite Reliability*

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

### 3.6.2 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 effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

#### 3.6.2.1 *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  $\rightarrow$  model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50  $\rightarrow$  model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25  $\rightarrow$  model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

#### 3.6.2.2 *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.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

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

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) 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 coefficient*) 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-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka

signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## 3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 5 pernyataan untuk variabel kinerja salesman (Y), 5 pernyataan untuk variabel persepsi dukungan supervisor (X1), 5 pernyataan untuk variabel *psychological capital* (X2), dan 5 pernyataan untuk variabel *job embeddedness* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas yang berjumlah 37 orang sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	27	73.0	73.0	73.0
	Perempuan	10	27.0	27.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)**

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 27 (73%) orang salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas laki-laki dan perempuan sebanyak 10 (27%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas yang berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.1.2.2 Usia

**Tabel 4.2. Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 Tahun	14	37.8	37.8	37.8
	> 30 Tahun	23	62.2	62.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)**

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 23 (62,2%) orang salesman yang berusia di atas 30 tahun, dan 14 (37,8%) orang salesman yang berusia 21-30 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah salesman yang berusia di atas 30 tahun.

#### 4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	21	56.8	56.8	56.8
	Diploma	10	27.0	27.0	83.8
	Sarjana	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)**

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 21 (56,8%) orang salesman yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, 10 (27%) orang salesman yang berlatar belakang pendidikan Diploma dan 6 (16,2%) orang salesman yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah salesman yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

**Tabel 4.4. Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 Tahun	26	70.3	70.3	70.3
	6-10 Tahun	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)**

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 26 (70,3%) orang salesman yang sudah bekerja kurang dari 5 tahun, dan 11 (29,7%) orang salesman yang sudah bekerja selama 6-10 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah salesman yang sudah bekerja selama kurang dari 5 tahun.

#### 4.1.2.5 Status Pernikahan

**Tabel 4.5. Status Pernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	30	81.1	81.1	81.1
	Belum Menikah	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)**

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 30 (81,1) orang salesman yang sudah menikah, dan 7 (18,9%) orang salesman yang belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah salesman yang sudah menikah.

#### 4.1.3 Persentase Jawaban Responden

**Tabel 4.6. Skala Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.4.1 Variabel Kinerja Salesman (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja salesman sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Salesman**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	59,5	13	35,1	2	5,4	0	0	0	0	37	100
2	24	64,9	12	32,4	1	2,7	0	0	0	0	37	100
3	24	64,9	10	27	1	2,7	2	5,4	0	0	37	100
4	21	56,8	12	32,4	4	10,8	0	0	0	0	37	100
5	21	56,8	14	37,8	2	5,4	0	0	0	0	37	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)**

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja salesman Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya berkontribusi pada volume penjualan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5 %.
- 2) Jawaban responden saya menjual produk dengan margin keuntungan tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.
- 3) Jawaban responden saya membantu supervisor dalam mencapai tujuannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.
- 4) Jawaban responden saya efektif dalam menghasilkan pendapatan penjualan yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,8

- 5) Jawaban responden saya efektif dalam melampaui target dan tujuan penjualan tahunan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.

#### 4.1.4.2 Variabel Persepsi Dukungan Supervisor (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel persepsi dukungan supervisor sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Persepsi Dukungan Supervisor Alternatif Jawaban**

No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	64,9	11	29,7	2	5,4	0	0	0	0	37	100
2	23	62,2	10	27	2	5,4	2	5,4	0	0	37	100
3	20	54,1	13	35,1	3	8,1	1	2,7	0	0	37	100
4	25	67,6	9	24,3	3	8,1	0	0	0	0	37	100
5	21	56,8	13	35,1	1	2,7	2	5,4	0	0	37	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)**

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel persepsi dukungan supervisor bahwa:

- 1) Jawaban responden atasan langsung mengambil tindakan korektif yang cepat dan adil terhadap karyawan yang tidak memenuhi kinerja kerjanya dengan memuaskan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,9%.
- 2) Jawaban responden atasan langsung memberikan instruksi yang jelas kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,2%.
- 3) Jawaban responden atasan langsung memuji saat saya melakukan pekerjaan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,1%.
- 4) Jawaban responden atasan langsung menetapkan rencana dan tujuan kerja bersama saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,6%.

- 5) Jawaban responden atasan langsung membantu saya untuk meningkatkan diri mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.

#### 4.1.4.3 Variabel *Psychological capital* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *psychological capital* sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel *Psychological capital***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	56,8	13	35,1	1	2,7	2	5,4	0	0	37	100
2	21	56,8	14	37,8	2	5,4	0	0	0	0	37	100
3	18	48,6	16	43,2	1	2,7	2	5,4	0	0	37	100
4	22	59,5	13	35,1	2	5,4	0	0	0	0	37	100
5	18	48,6	16	43,2	1	2,7	2	5,4	0	0	37	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)**

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *psychological capital* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa percaya diri dalam membantu menetapkan target di area kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,8%.
- 2) Jawaban responden saya merasa percaya diri dalam menghubungi orang di luar perusahaan (misalnya, pemasok, pelanggan) untuk mendiskusikan masalah mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.
- 3) Jawaban responden saya dapat melewati masa-masa sulit di tempat kerja karena saya sudah mengalami kesulitan sebelumnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,6%.

- 4) Jawaban responden saat ini, saya mencapai tujuan kerja yang telah saya tetapkan untuk diri saya sendiri mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.
- 5) Jawaban responden saya optimis tentang apa yang akan terjadi di masa depan dalam hal pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,6%.

#### 4.1.4.4 Variabel *Job embeddedness* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *job embeddedness* sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Job embeddedness***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	59,5	13	35,1	2	5,4	0	0	0	0	37	100
2	24	64,9	12	32,4	1	2,7	0	0	0	0	37	100
3	23	62,2	11	29,7	1	2,7	2	5,4	0	0	37	100
4	22	59,5	12	32,4	3	8,1	0	0	0	0	37	100
5	19	51,4	15	40,5	3	8,1	0	0	0	0	37	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)**

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job embeddedness* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya memiliki banyak kebebasan dalam pekerjaan ini untuk memutuskan bagaimana mengejar tujuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.
- 2) Jawaban responden saya merasa bahwa orang-orang di tempat kerja sangat menghormati saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.

- 3) Jawaban responden saya cocok dengan budaya perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,2%.
- 4) Jawaban responden saya akan mengorbankan banyak hal jika saya meninggalkan pekerjaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.
- 5) Jawaban responden peluang promosi saya sangat baik di sini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,4%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

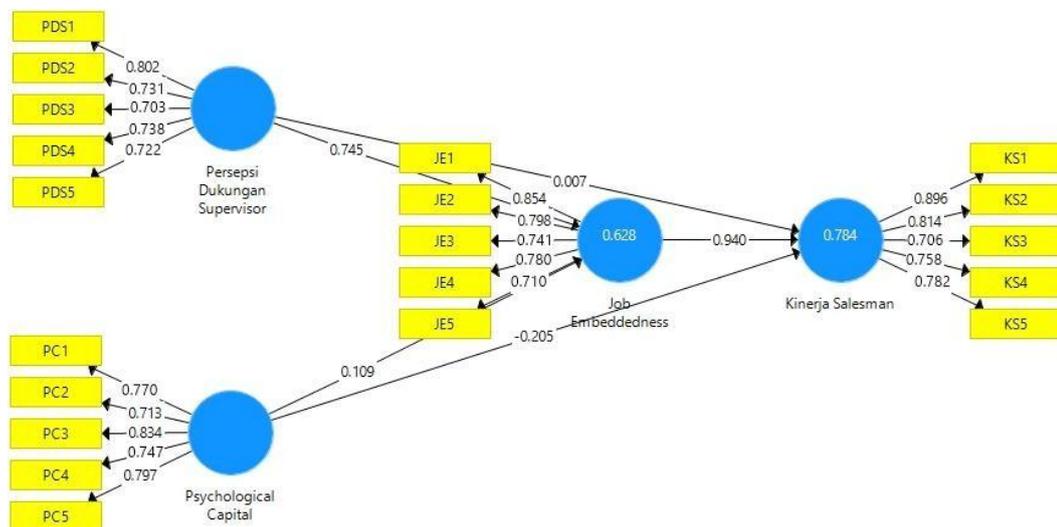
**Tabel 4.11. Outer Loading**

	<i>Job embeddedness</i>	Kinerja Salesman	Persepsi Dukungan Supervisor	<i>Psychological capital</i>
JE1	0,854			
JE2	0,798			
JE3	0,741			
JE4	0,780			
JE5	0,710			
KS1		0,896		
KS2		0,814		
KS3		0,706		
KS4		0,758		
KS5		0,782		

PC1				0,770
PC2				0,713
PC3				0,834
PC4				0,747
PC5				0,797
PDS1			0,802	
PDS2			0,731	
PDS3			0,703	
PDS4			0,738	
PDS5			0,722	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)  
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.12. *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Job embeddedness</i>	0,525
Kinerja Salesman	0,524
Persepsi Dukungan Supervisor	0,528
<i>Psychological capital</i>	0,541

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13. *Cronbach Alpha*

	Cronbach's Alpha
<i>Job embeddedness</i>	0,876
Kinerja Salesman	0,887
Persepsi Dukungan Supervisor	0,848
<i>Psychological capital</i>	0,801

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.14. *Composite Reliability*

	Composite Reliability
<i>Job embeddedness</i>	0,827
Kinerja Salesman	0,811
Persepsi Dukungan Supervisor	0,836
<i>Psychological capital</i>	0,854

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,53. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

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).

**Tabel 4.15. *R-Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b><i>Job embeddedness</i></b>	0,628	0,607
<b>Kinerja Salesman</b>	0,784	0,764

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)**

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.764 Artinya kemampuan variabel X yaitu persepsi dukungan supervisor dan *psychological capital* dalam menjelaskan Y (kinerja salesman) adalah sebesar 76,4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.607. Artinya kemampuan variabel X yaitu persepsi dukungan supervisor dan *psychological capital* dalam menjelaskan Z (*job embeddedness*) adalah sebesar 60,75% dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

#### 4.2.2.2 *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). 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.

**Tabel 4.16. *F-Square***

	<i>Job embeddedness</i>	Kinerja Salesman
<i>Job embeddedness</i>		1,518
Kinerja Salesman		
Persepsi Dukungan Supervisor	1,276	0,346
<i>Psychological capital</i>	0,027	0,162

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)**

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (persepsi dukungan supervisor) terhadap Y (kinerja salesman) memiliki nilai = 0,346, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (*psychological capital*) terhadap Y (kinerja salesman) memiliki nilai = 0,162, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel X1 (persepsi dukungan supervisor) terhadap Z (*job embeddedness*) memiliki nilai = 1,276, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (*psychological capital*) terhadap Z (*job embeddedness*) memiliki nilai = 0,027, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator
- 5) Variabel Z (*job embeddedness*) terhadap Y (kinerja salesman) memiliki nilai = 1,518, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

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

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

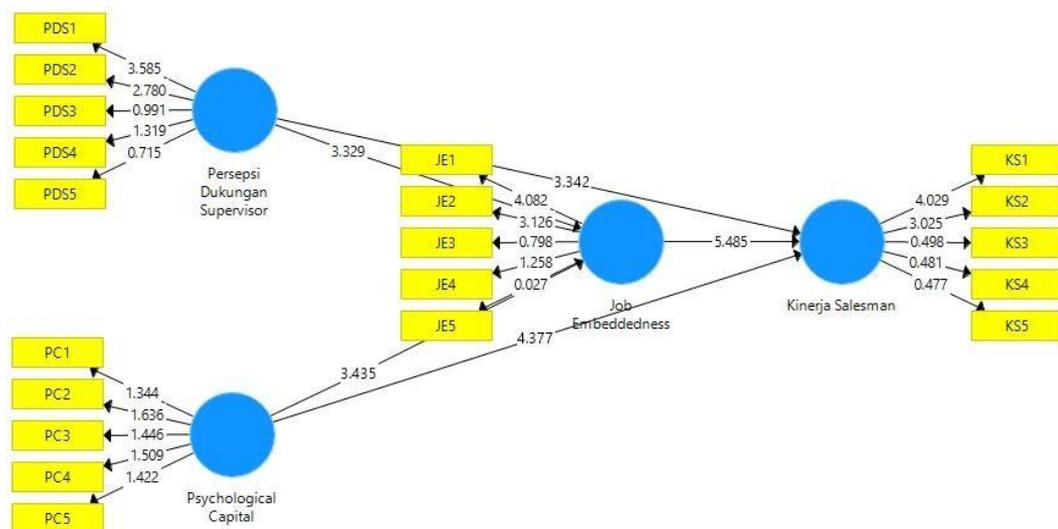
**Tabel 4.17. *Direct Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job embeddedness</i> -> Kinerja Salesman	0,940	0,948	0,171	5,485	<b>0,000</b>
Persepsi Dukungan Supervisor -> <i>Job embeddedness</i>	0,745	0,677	0,224	3,329	<b>0,001</b>
Persepsi Dukungan Supervisor -> Kinerja Salesman	0,787	-0,720	0,177	3,342	<b>0,000</b>
<i>Psychological capital</i> -> <i>Job embeddedness</i>	0,799	0,800	0,251	3,435	<b>0,000</b>
<i>Psychological capital</i> -> Kinerja Salesman	-0,805	-0,893	0,149	4,377	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,342$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (persepsi dukungan supervisor) terhadap Y (kinerja salesman) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,377$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (*psychological capital*) terhadap Y (kinerja salesman) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,329$  dan  $P-Value = 0.001 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (persepsi dukungan supervisor) terhadap Z (*job embeddedness*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,435$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (*psychological capital*) terhadap Z (*job embeddedness*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,485$  dan  $P-Values = 0.000 < 0.05$ , artinya, pengaruh Z (*job embeddedness*) terhadap Y (kinerja salesman) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping (Direct Effect)***  
**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)**

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/job embeddedness*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/persepsi dukungan supervisor*), dan (*X2/psychological capital*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja salesman*).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/job embeddedness*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/persepsi dukungan supervisor*), dan (*X2/psychological capital*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja salesman*).

**Tabel 4.18. *Indirect Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Persepsi Dukungan Supervisor -> <i>Job embeddedness</i> -> Kinerja Salesman	0,700	0,638	0,243	2,883	<b>0,004</b>
<i>Psychological capital</i> -> <i>Job embeddedness</i> -> Kinerja Salesman	0,703	0,694	0,249	3,412	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.19 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (*X1*) -> (*Z*) -> (*Y*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,883, dengan *P-Values* 0.004 < 0.05 (signifikan), maka *job embeddedness* memediasi pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap

kinerja salesman.

2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,412 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka *job embeddedness* memediasi pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.19. Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job embeddedness -&gt; Kinerja Salesman</i>	0,940	0,948	0,171	5,485	<b>0,000</b>
<i>Persepsi Dukungan Supervisor -&gt; Job embeddedness</i>	0,745	0,677	0,224	3,329	<b>0,001</b>
<i>Persepsi Dukungan Supervisor -&gt; Kinerja Salesman</i>	0,707	0,618	0,232	3,047	<b>0,002</b>
<i>Psychological capital -&gt; Job embeddedness</i>	0,799	0,800	0,251	3,435	<b>0,000</b>
<i>Psychological capital -&gt; Kinerja Salesman</i>	-0,805	-0,893	0,293	4,377	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (persepsi dukungan supervisor) dan Y (kinerja salesman) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,047 dengan  $P-Values$   $0,002 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*psychological capital*) dan Y (kinerja salesman) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,377 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (persepsi dukungan supervisor) dan Z (*job embeddedness*) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,329 dengan  $P-$

*Values*  $0,001 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (*psychological capital*) dan Z (kinerja salesman) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3,435 dengan *P-Values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*job embeddedness*) dan Y (kinerja salesman) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 5,485 dengan *P-Values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Salesman**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman pada penelitian ini, persepsi dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman. Ketika atasan memberikan perhatian, dukungan penuh, ide, solusi dari setiap hambatan, serta peran aktif dalam membantu menyelesaikan pekerjaan bawahannya, karyawan secara langsung akan merasa selalu diawasi, merasa didukung, dan akan memberikan kontribusi terbaik mereka, dalam hal ini, pencapaian target penjualan mereka. Dysvik & Kuvaas, (2013) menganggap dukungan supervisor yang dirasakan sebagai prediktor penting dari kinerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim et al., (2017) bahwa karyawan yang melihat diri mereka memiliki hubungan dengan atasan langsung cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Rubles & Kee, (2013) menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara dukungan supervisor yang dirasakan dan kinerja yang memiliki hubungan positif

dan signifikan. Dukungan dari organisasi dan atasan yang dirasakan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan persepsi dukungan organisasi bawahan, kinerja peran, dan kinerja di luar peran Marbun & Jufrizen, (2022), Jufrizen et al., (2021).

Bukti empiris yang menguatkan hubungan antara persepsi dukungan supervisor dan kinerja karyawan telah didokumentasikan dalam berbagai penelitian. Dalam konteks ini, persepsi dukungan supervisor mencakup berbagai aspek, mulai dari memberikan perhatian individual, mendukung dalam mengatasi hambatan pekerjaan, hingga memberikan ide dan solusi yang konstruktif. Dukungan ini menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugas mereka. Pentingnya persepsi dukungan supervisor juga tercermin dalam konsep hubungan psikologis antara atasan dan bawahan. Ketika karyawan merasa memiliki hubungan yang positif dengan atasan langsung, seperti yang disebutkan oleh Kim et al., (2017), mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan mereka. Ini juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa diakui dan didukung dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Lebih lanjut, hubungan antara persepsi dukungan supervisor dan kinerja juga dapat memengaruhi kinerja di luar peran. Ini berarti bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan tidak hanya memengaruhi kinerja dalam tugas-tugas yang secara langsung terkait dengan peran pekerjaan, tetapi juga dapat memotivasi karyawan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, menciptakan dampak positif yang lebih luas bagi organisasi. Penelitian oleh Marbun & Jufrizen (2022)

dan Jufrizen et al., (2021) menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi secara keseluruhan juga memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dukungan supervisor. Ini menyoroti pentingnya budaya organisasi yang mendukung, di mana karyawan merasa bahwa atasan dan organisasi secara keseluruhan peduli terhadap kesejahteraan dan keberhasilan mereka.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan pentingnya persepsi dukungan supervisor dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dukungan yang diberikan oleh atasan tidak hanya mencakup aspek tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, memperhatikan dan meningkatkan persepsi dukungan supervisor dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

#### **4.3.2 Pengaruh *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman pada penelitian ini, *psychological capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman. *PsyCap* memainkan peran penting dalam perkembangan perilaku dan mental seseorang. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa *PsyCap* karyawan sangat penting untuk penyelesaian efektif pekerjaan mereka Luthans et al., (2015). Karyawan dengan lebih banyak *PsyCap*, menurut Karatepe & Karadas (2015), seringkali aktif dan berkomitmen, dan mereka menyukai keterlibatan dalam pekerjaan mereka Zuberbühler et al., (2021). Individu yang mampu secara psikologis memiliki efikasi diri yang kuat dan percaya diri dalam kemampuan mereka; sebagai hasilnya, mereka dapat

sepenuhnya berpartisipasi dalam pekerjaan mereka, yang dapat memungkinkan mereka memenuhi kinerja mereka.

Selain itu, mereka tangguh, yang berarti bahwa meskipun mereka gagal, mereka dapat pulih dan kembali terlibat dalam tugas mereka, memungkinkan mereka untuk terus menghabiskan energi mereka. Mereka juga optimis, sebagai hasilnya mereka tetap terlibat dan tidak menyimpang dari jalur penyelesaian tugas yang ada, sepenuhnya mengalirkan sumber daya mereka ke dalam pekerjaan dan melakukan dengan efektif Syed et al., (2021). Dalam konteks kinerja salesman, PsyCap memiliki implikasi yang signifikan. Seorang salesman yang memiliki *psychological capital* yang tinggi cenderung memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Mereka memiliki keyakinan yang kuat dalam kemampuan mereka untuk menangani tantangan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Ini memungkinkan mereka untuk tetap fokus dan berkomitmen terhadap tujuan penjualan mereka meskipun dihadapkan pada rintangan atau kegagalan.

Keberanian dalam menghadapi kegagalan juga merupakan atribut penting dari PsyCap. Salesman yang tangguh akan melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh, bukan sebagai hambatan yang tidak dapat diatasi. Mereka akan menggunakan pengalaman tersebut untuk meningkatkan diri dan mencapai kinerja yang lebih baik di masa depan. Optimisme juga memainkan peran krusial dalam kinerja salesman. Salesman yang optimis akan tetap percaya bahwa mereka dapat mencapai target penjualan mereka meskipun menghadapi situasi yang sulit atau persaingan yang ketat. Keyakinan ini memotivasi mereka untuk terus bekerja keras dan mencari solusi kreatif untuk mencapai tujuan mereka.

Dengan demikian, *psychological capital* tidak hanya memengaruhi kinerja salesman secara langsung melalui peningkatan kemampuan individu untuk mengelola tugas dan tantangan, tetapi juga melalui dampaknya pada sikap dan motivasi mereka. Salesman yang memiliki *psychological capital* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, lebih tangguh, dan lebih optimis, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih baik dalam peran mereka. Oleh karena itu, pengembangan *psychological capital* dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan salesman.

#### **4.3.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Terhadap *Job embeddedness***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap *job embeddedness* pada penelitian ini, persepsi dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap *job embeddedness*. Menurut Nguyen et al., (2017), ada tiga faktor yang memengaruhi *job embeddedness*, yaitu imbalan yang diberikan, peluang untuk pertumbuhan, dan keadilan prosedural. Ketiga faktor ini adalah dukungan dari organisasi yang diberikan kepada karyawan-karyawannya. Penelitian mereka menjelaskan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *supervisor support* yang dirasakan dan *job embeddedness*, yang berarti semakin tinggi persepsi dukungan supervisor, semakin tinggi *job embeddedness* karyawan.

Dukungan yang dirasakan dari atasan memiliki dampak signifikan pada perasaan kerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja, dan karyawan juga menginterpretasikan dukungan yang diberikan kepada mereka oleh atasan untuk mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Prayogi et al.,(2022), Jufrizen & Sianipar, (2023), Fawwaz & Nasution, (2023) dan Afzal et al., (2019)

yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan persepsi dukungan atasan bagi karyawan sebagian positif berkorelasi dengan keterikatan Yang et al., (2019).

Pentingnya persepsi dukungan supervisor dalam konteks *job embeddedness* juga tercermin dalam dampaknya terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Imbalan yang diberikan oleh organisasi tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga termasuk dukungan dan perhatian yang diberikan oleh atasan. Peluang untuk pertumbuhan, yang merupakan faktor kedua dalam *job embeddedness*, juga dapat dipengaruhi oleh dukungan supervisor dalam memberikan arahan, umpan balik konstruktif, dan peluang pengembangan karir kepada bawahannya.

Selain itu, keadilan prosedural, yang merupakan faktor ketiga dalam *job embeddedness*, juga dapat dipengaruhi oleh persepsi dukungan supervisor. Ketika karyawan merasa bahwa atasan mereka berperilaku dengan adil dan transparan dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih terikat pada organisasi. Dukungan yang dirasakan dari atasan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, persepsi dukungan supervisor tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *job embeddedness* karyawan, tetapi juga melalui pengaruhnya terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memperkuat hubungan antara atasan dan bawahannya, karena hal ini dapat memiliki dampak positif yang signifikan pada keterikatan karyawan

dan, pada gilirannya, pada kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.4 Pengaruh *Psychological capital* Terhadap *Job embeddedness***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *psychological capital* terhadap *job embeddedness* pada penelitian ini, *psychological capital* berpengaruh signifikan terhadap *job embeddedness*. *Job embeddedness* mencerminkan hubungan antara karyawan dan organisasi, terutama tentang kumpulan berbagai elemen yang mencegah karyawan meninggalkan organisasi Kapil & Rastogi, (2018). Semakin tinggi tingkat *job embeddedness* karyawan dan organisasi berarti bahwa hubungan antara karyawan dan lingkungannya, termasuk rekan kerja, akan lebih dekat, lingkungan di mana karyawan bekerja akan lebih cocok dan disesuaikan, dan semakin banyak pengorbanan yang akan muncul jika karyawan meninggalkan lingkungan kerja saat ini.

Individu dengan *psychological capital* yang tinggi, untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya, akan meningkatkan hubungan mereka dengan rekan kerja, meningkatkan kesesuaian antara individu dan organisasi, dan menunjukkan perilaku organisasional yang lebih banyak, sehingga dapat dikatakan modal psikologis dapat memengaruhi *job embeddedness* Alhargose et al., (2021). Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Nafei, (2015) dan Ren et al., (2019) yang menyatakan modal psikologis dapat memengaruhi *job embeddedness*. Dalam konteks keterikatan kerja, *psychological capital* memainkan peran penting dalam membentuk hubungan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi cenderung merasa lebih terikat pada organisasi mereka karena mereka merasa lebih mampu mengatasi tantangan dan menghadapi situasi yang sulit. Mereka memiliki

keyakinan yang kuat dalam kemampuan dan potensi mereka, yang membuat mereka lebih mungkin untuk tetap setia pada perusahaan dan berinvestasi dalam hubungan dengan rekan kerja serta lingkungan kerja mereka.

Selain itu, *psychological capital* juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang nilai organisasi dan hubungan mereka dengan rekan kerja. Karyawan yang memiliki modal psikologis yang tinggi cenderung melihat organisasi sebagai tempat yang memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi, serta lingkungan di mana mereka dapat mencapai tujuan dan ambisi mereka. Mereka juga lebih mungkin untuk membangun hubungan yang erat dengan rekan kerja, karena mereka memiliki sikap yang positif dan optimis terhadap interaksi sosial. Dengan demikian, pengaruh *psychological capital* terhadap *job embeddedness* menyoroti pentingnya aspek psikologis dalam memahami keterikatan karyawan terhadap organisasi. Memperkuat *psychological capital* karyawan dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan tingkat keterikatan mereka, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengakui dan mengembangkan modal psikologis karyawan sebagai bagian dari upaya untuk membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

#### **4.3.5 Pengaruh *Job embeddedness* Terhadap Kinerja Salesman**

Berdasarkan hasil pengujian *job embeddedness* terhadap kinerja salesman pada penelitian ini, *job embeddedness* berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman. *Job embeddedness* adalah ikatan dengan pekerjaan yang membuat individu loyal dan terus bekerja untuk perusahaan. Kurangnya rasa kesesuaian

dari karyawan, kurangnya sinergi dengan, dan perasaan yang sesuai dari hasil pengorbanan yang karyawan lakukan membuat karyawan merasa kurang termotivasi untuk memberikan dedikasi mereka, mengorbankan energi dan mentalitas mereka untuk bekerja, dan kurang mampu berkonsentrasi di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Liu, (2018), Yu et al., (2020) dan Menon & Sujatha, (2023) menunjukkan bahwa *job embeddedness* mempengaruhi kinerja karyawan.

Keterikatan kerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi karyawan, organisasi, dan bahkan konsumen. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berdedikasi dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Mereka juga lebih cenderung untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan bagi organisasi. Namun, keterikatan yang rendah dapat menjadi hambatan serius bagi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa kurang terikat dengan pekerjaan mereka, mereka mungkin cenderung kurang termotivasi, kurang berdedikasi, dan kurang fokus dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka juga mungkin lebih rentan terhadap stres dan kelelahan karena kurangnya keterlibatan emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *job embeddedness* memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan di berbagai bidang dan konteks organisasi. Temuan dari Liu (2018), Yu et al. (2020) dan Menon &

Sujatha (2023) menegaskan bahwa keterikatan kerja memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan hasil kerja karyawan. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, sementara mereka yang kurang terikat mungkin mengalami penurunan kinerja. Dengan demikian, memahami dan mengelola *job embeddedness* dapat menjadi strategi yang penting bagi organisasi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ini dapat mencakup berbagai inisiatif, seperti memperkuat budaya organisasi yang mendukung, menyediakan peluang pengembangan dan promosi yang jelas, dan memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan yang kuat dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja dan keberhasilan keseluruhan perusahaan.

#### **4.3.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness* pada penelitian ini, terdapat pengaruh signifikan antara persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness*. Hal ini berarti variabel mediasi (*job embeddedness*) menjadi mediator antara persepsi dukungan supervisor dengan kinerja salesman. Studi oleh Inam et al., (2021) menunjukkan bahwa karyawan merasakan tingkat dukungan yang kuat dari atasan dan organisasi akan bekerja lebih keras dan memiliki tingkat dedikasi yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Kalidas & Bahron, (2015) membuktikan bahwa persepsi dukungan dari atasan berpengaruh terhadap keinginan pegawai untuk menetap di organisasi.

Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi pada karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Persepsi pegawai yang positif mengenai bentuk dukungan dari organisasi dan atasan seperti memperhatikan kontribusi pegawai dan kepedulian terhadap pegawai membuat pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka sehingga pegawai tetap memilih untuk bertahan pada organisasi tempatnya bekerja yang merupakan representasi dari *job embeddedness*. Dalam konteks ini, *job embeddedness* berfungsi sebagai mediator antara persepsi dukungan supervisor dan kinerja salesman. Ketika karyawan merasa didukung dan diakui oleh atasan dan organisasi, mereka cenderung merasa lebih terikat pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. *Job embeddedness* mencerminkan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja, di mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki koneksi yang kuat dengan rekan kerja, lingkungan kerja yang sesuai, dan pengorbanan yang signifikan jika mereka meninggalkan pekerjaan tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan supervisor dapat secara langsung memengaruhi *job embeddedness* karyawan, yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan dan organisasi cenderung lebih terikat pada pekerjaan mereka, lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, dan lebih mampu bertahan dalam lingkungan kerja yang menuntut. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, serta memastikan bahwa dukungan dan pengakuan diberikan secara konsisten kepada karyawan. Hal ini tidak hanya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan

karyawan, tetapi juga dapat memiliki dampak positif pada kinerja dan kesuksesan keseluruhan organisasi. Dengan memahami peran *job embeddedness* sebagai mediator antara persepsi dukungan supervisor dan kinerja salesman, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk memperkuat koneksi antara karyawan dan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

#### **4.3.7 Pengaruh *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness***

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness* pada penelitian ini, terdapat pengaruh antara *psychological capital* terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness*. Hal ini berarti variabel mediasi (*job embeddedness*) menjadi mediator antara *psychological capital* dengan kinerja salesman. *PsyCap* terdiri dari empat dimensi yaitu harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), efikasi diri (*self-efficacy*), dan ketahanan (*resilience*), yang secara kolektif berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja individu di tempat kerja Tang & Shao, (2019).. Dalam konteks penjualan, *PsyCap* dapat mempengaruhi kinerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, karyawan yang memiliki harapan yang tinggi akan cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan penjualan yang ditetapkan. Optimisme juga dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang kemungkinan kesuksesan dalam mencapai target penjualan, yang dapat meningkatkan motivasi dan usaha mereka dalam menjalankan tugas-tugas penjualan. Secara keseluruhan, *PsyCap* dapat mempengaruhi kinerja penjualan melalui pengaruhnya terhadap motivasi, komitmen, dan keterikatan pekerjaan

karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan terikat pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka melalui *job embeddedness* Luthans et al., (2015).

*Job embeddedness*, sebagai mediator dalam hubungan antara *psychological capital* dan kinerja salesman, menggambarkan tingkat keterikatan dan keterlibatan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks penjualan, karyawan yang merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan. Mereka juga lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam situasi yang menantang atau saat menghadapi hambatan, karena mereka merasa memiliki koneksi yang kuat dengan organisasi mereka dan memiliki banyak pengorbanan jika mereka memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Dengan demikian, memperkuat *psychological capital* karyawan dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja penjualan melalui *job embeddedness*. Organisasi dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan harapan, optimisme, efikasi diri, dan ketahanan karyawan dalam konteks penjualan. Selain itu, upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan juga dapat membantu dalam memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi dan meningkatkan kinerja penjualan secara keseluruhan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 37 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).
2. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).
3. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).
4. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).
5. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh *job embeddedness* terhadap kinerja salesman pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).
6. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).
7. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja salesman melalui *job embeddedness* pada PT Mujur Sumber Alam semesta Amplas (Sosro).

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner mengenai kinerja salesman, terdapat beberapa orang salesman belum mampu membantu supervisor dalam mencapai tujuannya, untuk itu diperlukan evaluasi dan pembinaan lebih lanjut. Langkah-langkah yang bisa diambil meliputi pemberian pelatihan tambahan, penetapan target yang lebih spesifik dan terukur, serta peningkatan komunikasi dan koordinasi antara salesman dan supervisor. Selain itu, penting juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat kinerja mereka agar dapat ditemukan solusi yang tepat dan efektif, sehingga ke depannya seluruh tim dapat bekerja lebih sinergis dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner mengenai persepsi dukungan supervisor, terdapat beberapa orang salesman merasa atasan belum memberikan instruksi yang jelas kepada mereka, untuk itu atasan perlu menyediakan waktu yang memadai untuk memberikan bimbingan, dukungan, respons yang konstruktif, dan umpan balik kepada salesman. Ini termasuk sesi *one-on-one*, pelatihan, dan evaluasi kinerja secara rutin untuk membantu salesman meningkatkan kinerja mereka.
3. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner mengenai *psychological capital*, terdapat beberapa orang salesman belum percaya diri dalam membantu menetapkan target di area kerja, untuk itu diperlukan intervensi yang tepat guna meningkatkan kepercayaan diri mereka. Langkah-langkah yang dapat diambil adalah membantu salesman dalam menetapkan target yang realistis dan

terukur, serta menyediakan alat dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Memastikan adanya komunikasi yang efektif antara salesman dan manajemen, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana mereka merasa nyaman untuk menyampaikan masalah dan mencari solusi

4. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner mengenai *job embeddedness*, terdapat beberapa orang salesman yang tidak merasa cocok dengan budaya perusahaan, untuk itu, perusahaan perlu melakukan *assessment* dan *review* terhadap budaya perusahaan saat ini. Melalui penilaian ini, perusahaan dapat mengidentifikasi aspek-aspek budaya yang mungkin tidak selaras dengan nilai-nilai atau harapan karyawan. Selanjutnya, pelatihan dan sosialisasi mengenai nilai-nilai, visi, dan misi perusahaan menjadi penting agar karyawan dapat lebih memahami dan menginternalisasi budaya perusahaan. Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, diharapkan kesesuaian budaya kerja akan meningkat, dan karyawan akan merasa lebih terikat dan nyaman bekerja di perusahaan. Pada akhirnya, ini akan berdampak positif pada kinerja dan retensi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salesman dalam penelitian ini hanya meliputi persepsi dukungan supervisor, *psychological capital* dan *job embeddedness*, sebagai variabel mediasi. Padahal masih banyak faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja salesman.
2. Penelitian ini terbatas pada salesman PT Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) Amplas dan hasilnya tidak bisa digeneralisasi ke perusahaan atau industri lain karena perbedaan budaya, struktur, dan dinamika organisasi.
3. Pengumpulan data melalui kuesioner memiliki keterbatasan, termasuk kemungkinan bias responden seperti social desirability bias dan kurangnya kejujuran. Selain itu, kuesioner mungkin tidak sepenuhnya menangkap kompleksitas variabel yang diteliti.
4. Hasil penelitian ini berdasarkan data yang dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu, sehingga perubahan organisasi, lingkungan bisnis, atau dinamika tim setelahnya bisa membuat hasil kurang relevan. Penelitian longitudinal bisa memberikan wawasan lebih mendalam, tetapi mungkin tidak dilakukan dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afzal, S., Saleem, S., Arshad, M., & Farooq, O. (2019). The Impact Of Perceived Supervisor Support On Employees' Turnover Intention And Task Performance: Mediation Of Self-Efficacy. *Journal Of Management Development*, 38(1), 1–14.
- Ahmed, S., Chowdhury, B., Khali, I., Haque, R., & Senathirajah, A. R. Bin. (2022). Analyzing Key Factors Affecting Sales Performance Amongst Malaysian Smes: A Structural Path Modeling Approach. *International Journal Of Ebusiness And Egovernment Studies*, 14(3), 560–577.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., & Ishaq, M. A. (2018). The Impact Of Supervisory Justice And Perceived Supervisor Support On Organizational Citizenship Behavior And Commitment To Supervisor: The Mediating Role Of Trust. *Cogent Business And Management*, 5(1), 1–17.
- Alhargose, T. H. K., Gremikh, H. G., & Habeeb, L. M. (2021). The Role Of The *Job embeddedness* In The Positive *Psychological capital* Of The Employees: A Survey Study For The Opinions Of The Managing Leaders In Alqadisyah University. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(6), 62–84.
- Alkhatari, A. S., Khalifa, G. S. A., Elshazly, A., & Nusari, M. (2018). He Impact Of Perceived Supervisor Support On Employees Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction And Affective Organizational Commitment. *International Business Management*, 12(7), 476–492.
- Aqmala, D., & Rdyan, E. (2019). How Does A Salesperson Improve Their Performance? The Important Role Of Their Customer Smart Response Capability. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 1(2), 223–241.
- Artiningsih, D. W., Putra, D. S., Zainul, M., & Ibrahim, A. H. H. (2023). The Impact Of *Job embeddedness* And Work Engagement On Staff Turnover. *Polish Journal Of Management Studies*, 28(2), 28–43.
- Bahagia, R., & Astuti, R. (2019). Analysis Of Factors That Affect Employee Performance. *Journal Of International Conference Proceedings*, 2(3), 359–364.
- Biricik, Y. S. (2020). The Relationship Between *Psychological capital*, Job Performance And Job Satisfaction In Higher Education Institutions Offering Sports Education. *World Journal Of Education*, 10(3), 57–64.
- Chee, A. W., Hui, C. C., Ding, M. Y. K., Wen, T. J., & Teng, T. M. (2020). *The Impact Of Hr Practices And Trust In*. Universiti Tunku Abdul Rahman.

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Work Effort: The Moderating Role Of Achievement Goals. *British Journal Of Social Psychology*, 52(3), 412–430.
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance Through Loyalty At Credit Union (Cu) Corporation Of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding*, 7(10), 480–489.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Elsamen, A. A., & Akroush, M. N. (2018). How Customer Orientation Enhances Salespeople's Performance? A Case Study From An International Market. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 2460–2477.
- Fawwaz, M. I., & Nasution, M. I. (2023). Pengaruh Personal Organization Fit Dan Preceived Organization Support Terhadap Innovative Work Behavior Dimediasi Employee Engagment. *Journal Of Education, Humaniora And Social Sciences (Jehss)*, 6(1), 437–449.
- Ghosh, S. K. (2015). Linking Organizational Identification To *Job embeddedness* In Indian Context: Role Of Job Satisfaction And Perceived Organizational Support. *International Journal Of Business And Management*, 10(12), 258–268.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Grover, L., Teo, S., Roche, M., & Newton, C. (2018). *Psychological capital* As A Personal Resource In The Jd-R Mode. *Personnel Review*, 47(4), 968–984.
- Groza, M. D., & Groza, M. P. (2018). Salesperson Regulatory Knowledge And Sales Performance. *Journal Of Business Research*, 8(9), 37–46.
- Guangyi, L. I., & Shanshan, Y. A. N. (2016). Research On *Psychological capital* Intervention Strategy Of Enterprise Employees. *Canadian Social Science*, 12(4), 46–50.
- Haque-Fawzi, M. G., Iskandar, A. S., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Sunarsi, D. (2022). *Strategi Pemasaran Konsep, Teori Dan Implementasi*. Tangerang: Pascal Books.
- Harunavamwe, M., Pillay, D., & Nel, P. (2020). The Influence Of *Psychological capital* And Self-Leadership Strategies On *Job embeddedness* In The Banking Industry. *Sa Journal Of Human Resource Management*, 18(0), 1–11.

- Hooi, L. Y., Salleh, M. I., & Latip, N. A. M. (2023). Mediating Role Of *Job embeddedness* In The Relationship Between Perceived Organisational Support, Perceived Co-Worker Support And Employee Retention In Malaysian Private Universities. *International Journal Of Education, Psychology And Counselling (Ijpec)*, 8(50), 221–242.
- Hussain, A., & Das, L. (2015). Employee Performance Appraisal: Key To Success For Organizational Growth. *International Journal Of Advanced Engineering, Management And Science (Ijaems)*, 1(4), 39–43.
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering Creativity And Work Engagement Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role Of Stressors. *Sage Open*, 11(3).
- Jefriyanto, J., Sutanto, H., & Mardiana, T. (2023). Influence Of *Job embeddedness* On Employee Performance Mediated By Work Engagement And Ocb On Klaten District. *Journal Of Business And Organization Management*, 2(1), 15–24.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding : The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Sari, M., Muslih, M., & Purnama, N. I. (2021). The Role Of Moderation Of Organizational Support On Social Capital Effects On Performance Of Lecturers. *Independent Journal Of Management & Production*, 12(2), 450–469.
- Jufrizen, J., & Sianipar, D. (2023). Person Organization Fit, Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of *Job embeddedness*. *International Journal Of Economics Social And Technology*, 2(3), 184–205.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The Impact Of Employees' Positive *Psychological capital* On Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors In The Hotel. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156.

- Kalidas, A., & Bahron, A. (2015). The Relationship Between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment And Turnover Intention. *The Relationship Between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment And Turnover Intention*, 6(5), 82–89.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles Of Leader–Member Exchange And Organizational Job embeddedness. *South Asian Journal Of Human Resources Management*, 5(1), 1102–1121.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do *Psychological capital* And Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study In The Hotel Industry. *International Journal Contemporary Hospital Management*, 27, 1254–1278.
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Jun, J.-K. (2017). Is All Support Equal? The Moderating Effects Of Supervisor, Coworker, And Organizational Support On The Link Between Emotional Labor And Job Performance. *Brq Business Research Quarterly*, 20(2), 124–136.
- Kurniawan, I. S., & Sawitri, H. S. R. (2023). Perceived Supervisor Support And Performance: The Mediating Effect Of Person-Job Fit. *International Conference On Management And Business*, 129–137.
- Kurniawan, R., & Anindita, R. (2021). Impact Of Perceived Supervisor Support And Rewards And Recognition Toward Performance Through Work Satisfaction And Employee Engagement In Employee Marketing Banks. *Business And Entrepreneurial Review*, 21(1), 171 – 192.
- Liu, R. (2018). The Impact Of *Job embeddedness* On Employee's Performance—The Regulation Study Of Relational Embeddedness. *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 6(1), 8–23.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital And Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Mehrab, J., Noorbakhash, K., Shoja, M., & Mohammad Karim. (2012). Impact Of Customer Orientation And Sales Orientation On Sales' Performance In International Market Of Bilehsavar County. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(17), 216–222.

- Menon, G., & Sujatha, S. (2023). The Mediating Role Of Contentment Experience: Influence Of *Job embeddedness* On Mattering And Employee Sustainable Performance. *International Journal Of Professional Business Review*, 8(5), 1–12.
- Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The Impacts Of Supervisor Support On Employees' Engagement. *International Journal Of Research And Review*, 3(3), 14–20.
- Muis, M. R. (2021). Employee Performance Role: Job Stress And Job Satisfaction. *International Journal Of Economic, Technology And Social Sciences*, 2(1), 299–311.
- Nafei, W. (2015). The Role Of *Psychological capital* On *Job embeddedness* And Organizational Cynicism: A Study On Menoufia University Hospitals. *Journal Of Management And Sustainability*, 5(1), 50–74.
- Nasution, M. I., & Priangkatara, N. (2022). Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (Ijeset)*, 1(1), 50–64.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). *Psychological capital*: A Review And Synthesis. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(1), 120–138.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
- Nguyen, V. Q., Taylor, G. S., & Bergiel, E. (2017). Organizational Antecedents Of *Job embeddedness*. *Management Research Review*, 40(11), 1216–1235.
- Nugroho, H. S. W., Supriyanto, S., & Notobroto, H. B. (2016). Indicators of Organizational Support in Implementing Maternal and Child Health Information System. *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, 5(3), 280-283.
- Nzuki, R. M., & Kembu, A. S. (2020). Influence Of Perceived Supervisor Support On Organization Performance At Kakamega County Government, Kenya. *Archives Of Business Review*, 8(5), 191–200.
- Prayogi, M. A., Fahmi, M., & Nasution, M. I. (2022). Exploring Perceived Organizational Support To Improve Account Officer Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 140–161.
- Ren, T., Jin, X., Rafiq, M., & Chin, T. (2019). Moderation Of Housing-Related

Factors On *Psychological capital–Job embeddedness* Association. *Brief Research Report Article*, 10, 1–6.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organisational Behavior* (15th Ed.). Pearson: Boston.

Rubles, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2013). Perceived Support And Employee Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *Life Science Journal*, 5(5), 2557–2567.

Sabila, Y., & Febriansyah, H. (2021). The Impact Of *Psychological capital* Towards Job Satisfaction During Covid-19 Pandemic (Case Study At Government Institution In Cilegon City, Indonesia). *European Journal Of Business And Management Research*, 6(4), 294–301.

Shah, D. M., Said, B., & Mahar, S. (2021). Impact Of Organizational Communication Strength On Employee Engagement: The Mediating Role Of Perceived Support And Moderating Role Of Organizational Trust. *Journal Of Business & Tourism*, 5(1), 239–252.

Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M. W., Husnain, M., & Kashif, M. (2021). No Titlefrogs In Boiling Water: A Moderated-Mediation Model Of Exploitative Leadership, Fear Of Negative Evaluation And Knowledge Hiding Behaviors. *Journal Of Knowledge Management*, 25(8), 2067–2087.

Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). *Job embeddedness*, Work Engagement And Turnover Intention Of Staff In A Higher Education Institution: An Exploratory Study. *Sa Journal Of Human Resource Management*, 12, 1–10.

Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2020). Work Social Support, Work Engagement And Their Impacts On Multiple Performance Outcomes. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 69(6), 1227–1245.

Tang, Y., & Shao, Y.-F. (2019). *Psychological capital* Of Mis Development Teams, System Effectiveness, And Social Innovation: A Systematic Literature Review. *Front Psychol*, 10(1), 1–11.

Tarmizi, T. (2021). Marketing Strategy To Increase Sales Volume. *Jurnal Ilmiah Teunuleh*, 2(2), 321–28.

Theng, B. P. (2023). The Impact Of Performance Appraisal On Employee

Motivation At Pt. Galatta Lestarindo Medan. *International Journal Of Health, Economics, And Social Sciences (Ijhess)*, 5(3), 302~308.

- Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace Fun And Work Engagement In Tourism And Hospitality: The Role Of *Psychological capital*. *International Journal Of Hospitality Management*, 81, 131–140.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & McIntosh, C. R. (2019). The Impact Of Organizational Support For Employees' Health On Organizational Commitment, Intent To Remain And Job Performance. *Evidence-Based Hrm*, 7(3), 281–299.
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial Leadership And Turnover Intention In Startups: Mediating Roles Of Employees' *Job embeddedness*, Job Satisfaction And Affective Commitment. *Sustainability*, 11(4), 1–15.
- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable Relationship Development Between Hotel Company And Its Employees: Linking *Job embeddedness*, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Job Performance, Work Engagement, And Turnover. *Sustainability*, 12(1), 1–15.
- Zuberbühler, M. J. P., Calcagni, C. C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2021). Development And Validation Of The Coaching-Based Leadership Scale And Its Relationship With *Psychological capital*, Work Engagement, And Performance. *Current Psychology*, 42, 648–669.

# LAMPIRAN

**KUESIONER PENELITIAN**

---



Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Ami Lestari (2005160114) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Supervisor Dan *Psychological capital* Terhadap Kinerja Salesman Melalui *Job embeddedness* (Studi Kasus Pada Salesman PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas)”. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Saudari saya ucapkan terima kasih.**

#### **A. Petunjuk Pengisian**

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

#### **B. Identitas Responden**

Nomor Responden ..... (Diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  < 20 Tahun  21-30 Tahun  > 30 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana

Lama Bekerja :  < 5 Tahun  6-10 Tahun  > 10 Tahun

Status Pernikahan :  Menikah  Belum Menikah

**Kinerja Salesman (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya berkontribusi pada volume penjualan					
2	Saya menjual produk dengan margin keuntungan tinggi					
3	Saya membantu supervisor dalam mencapai tujuannya					
4	Saya efektif dalam menghasilkan pendapatan penjualan yang tinggi					
5	Saya efektif dalam melampaui target dan tujuan penjualan tahunan					

Sumber: (Astari, Huliselan & Jong, 2017) & (Basir, Ahmad & Kitchen, 2010)

### Persepsi Dukungan Supervisor (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Atasan langsung mengambil tindakan korektif yang cepat dan adil terhadap karyawan yang tidak memenuhi kinerja kerjanya dengan memuaskan					
2	Atasan langsung memberikan instruksi yang jelas kepada saya					
3	Atasan langsung memuji saat saya melakukan pekerjaan dengan baik					
4	Atasan langsung menetapkan rencana dan tujuan kerja bersama saya					
5	Atasan langsung membantu saya untuk meningkatkan diri					

Sumber: (Baloyi, Waveren & Chan, 2014)

### Psychological capital (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa percaya diri dalam membantu menetapkan target di area kerja saya					
2	Saya merasa percaya diri dalam menghubungi orang di luar perusahaan (misalnya, pemasok, pelanggan) untuk mendiskusikan masalah					
3	Saya dapat melewati masa-masa sulit di tempat kerja karena saya sudah mengalami kesulitan sebelumnya					
4	Saat ini, saya mencapai tujuan kerja yang telah saya tetapkan untuk diri saya sendiri					
5	Saya optimis tentang apa yang akan terjadi di masa depan dalam hal pekerjaan					

Sumber: (Huang, Yu, Shao, Yu & Li, 2020)

**Job embeddedness (Z)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki banyak kebebasan dalam pekerjaan ini untuk memutuskan bagaimana mengejar tujuan saya					
2	Saya merasa bahwa orang-orang di tempat kerja sangat menghormati saya					
3	Saya cocok dengan budaya perusahaan					
4	Saya akan mengorbankan banyak hal jika saya meninggalkan pekerjaan ini					
5	Peluang promosi saya sangat baik di sini					

Sumber: (Shah, Csordas, Akram, Yadav, & Rasool, 2020)

**Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden**

**Persepsi Dukungan Supervisor**

PDS1	PDS2	PDS3	PDS4	PDS5
5	5	2	5	5
5	5	5	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	3	5
5	4	4	5	5
5	4	4	5	5
5	5	3	5	5
5	5	5	5	3
5	5	5	5	4
5	5	4	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	4
5	5	5	4	4
5	5	4	5	5
5	3	3	5	5
4	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	5	4	2
5	4	5	5	5
5	5	5	3	5
4	4	4	4	4
4	2	5	5	5
5	5	4	4	2
5	5	4	5	5
4	4	4	3	4
3	4	3	5	4
4	2	4	5	4



4	4	4	4	4
4	5	4	5	4

*Job embeddedness*

JE1	JE2	JE3	JE4	JE5
4	5	5	5	5
5	5	4	5	4
5	5	5	4	3
4	4	4	5	4
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
4	5	5	3	5
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
5	4	4	5	4
5	5	3	5	5
5	5	5	5	4
4	5	5	5	3
5	5	5	4	4
5	5	4	5	5
5	5	5	4	5
5	5	4	3	5
3	4	5	4	5
5	5	5	5	4
4	5	2	4	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	3	4
5	5	2	4	5
4	4	5	5	4
3	4	4	5	5
4	3	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	5
4	5	5	5	5
5	5	4	5	4
5	5	5	4	3
4	4	4	5	4
5	5	5	5	5

### Kinerja Salesman

KS1	KS2	KS3	KS4	KS5
4	5	5	5	5
5	5	4	5	4
5	5	5	4	3
4	4	4	5	4
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
4	5	5	3	5
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
5	4	4	5	4
5	5	3	5	5
5	5	5	5	4
4	5	5	5	3
5	5	5	4	4
5	5	4	5	5
5	5	5	4	5
5	5	4	3	5
3	4	5	4	5
5	5	5	5	4
4	5	2	4	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	3	4
5	5	2	4	5
4	4	5	5	4
3	4	4	5	5
4	3	4	5	5
4	4	4	5	4
5	5	5	5	5
5	5	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
4	5	5	3	5
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
5	4	4	5	4

**Distribusi Jawaban Responden**

PERSEPSI DUKUNGAN SUPERVISOR						
		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	11	29.7	29.7	35.1
	Sangat setuju	24	64.9	64.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	2	5.4	5.4	10.8
	Setuju	10	27.0	27.0	37.8
	Sangat setuju	23	62.2	62.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.7	2.7	2.7
	Kurang setuju	3	8.1	8.1	10.8
	Setuju	13	35.1	35.1	45.9
	Sangat setuju	20	54.1	54.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	8.1	8.1	8.1
	Setuju	9	24.3	24.3	32.4
	Sangat setuju	25	67.6	67.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

X5					
----	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	1	2.7	2.7	8.1
	Setuju	13	35.1	35.1	43.2
	Sangat setuju	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>PSYCHOLOGICAL CAPITAL</b>						
		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	1	2.7	2.7	8.1
	Setuju	13	35.1	35.1	43.2
	Sangat setuju	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	14	37.8	37.8	43.2
	Sangat setuju	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	1	2.7	2.7	8.1
	Setuju	16	43.2	43.2	51.4
	Sangat setuju	18	48.6	48.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	13	35.1	35.1	40.5
	Sangat setuju	22	59.5	59.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	1	2.7	2.7	8.1
	Setuju	16	43.2	43.2	51.4
	Sangat setuju	18	48.6	48.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>JOB EMBEDDEDNESS</b>						
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	13	35.1	35.1	40.5
	Sangat setuju	22	59.5	59.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.7	2.7	2.7
	Setuju	12	32.4	32.4	35.1
	Sangat setuju	24	64.9	64.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	1	2.7	2.7	8.1
	Setuju	11	29.7	29.7	37.8

	Sangat setuju	23	62.2	62.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	8.1	8.1	8.1
	Setuju	12	32.4	32.4	40.5
	Sangat setuju	22	59.5	59.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	8.1	8.1	8.1
	Setuju	15	40.5	40.5	48.6
	Sangat setuju	19	51.4	51.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>KINERJA SALESMAN</b>						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	13	35.1	35.1	40.5
	Sangat setuju	22	59.5	59.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.7	2.7	2.7
	Setuju	12	32.4	32.4	35.1
	Sangat setuju	24	64.9	64.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Kurang setuju	1	2.7	2.7	8.1
	Setuju	10	27.0	27.0	35.1
	Sangat setuju	24	64.9	64.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	10.8	10.8	10.8
	Setuju	12	32.4	32.4	43.2
	Sangat setuju	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	14	37.8	37.8	43.2
	Sangat setuju	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	27	73.0	73.0	73.0
	Perempuan	10	27.0	27.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

<b>Usia</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 Tahun	14	37.8	37.8	37.8
	> 30 Tahun	23	62.2	62.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Pendidikan Terakhir**

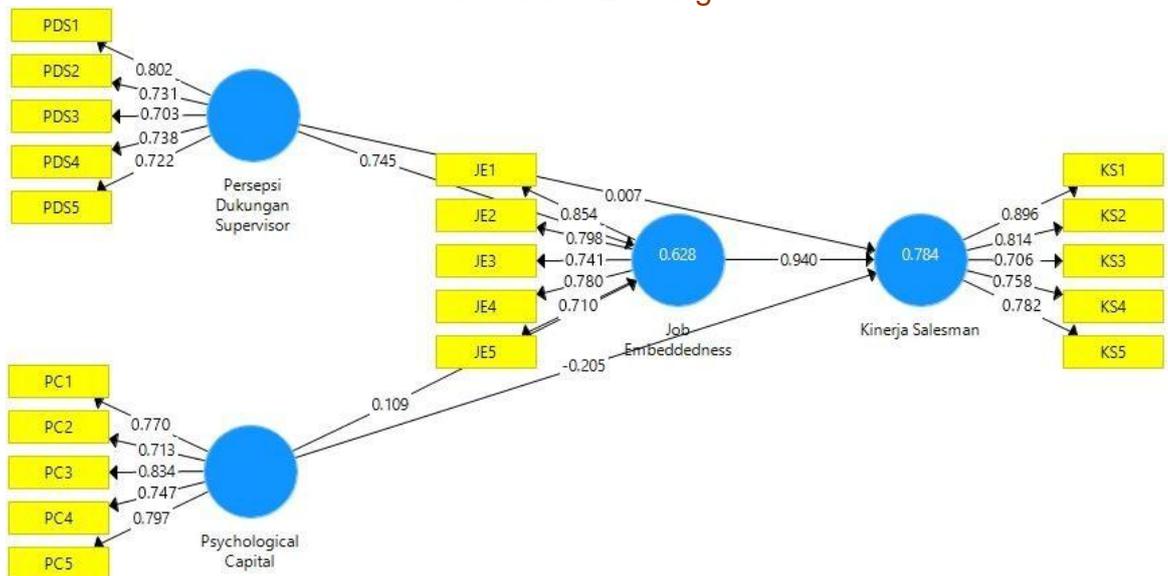
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	21	56.8	56.8	56.8
	Diploma	10	27.0	27.0	83.8
	Sarjana	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 Tahun	26	70.3	70.3	70.3
	6-10 Tahun	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Status Pernikahan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	30	81.1	81.1	81.1
	Belum Menikah	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

**Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

**Convergent Validity**  
Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	<i>Job embeddedness</i>	Kinerja Salesman	Persepsi Dukungan Supervisor	<i>Psychological capital</i>
JE1	0,854			
JE2	0,798			
JE3	0,741			
JE4	0,780			
JE5	0,710			
KS1		0,896		
KS2		0,814		
KS3		0,706		
KS4		0,758		
KS5		0,782		
PC1				0,770
PC2				0,713
PC3				0,834
PC4				0,747
PC5				0,797
PDS1			0,802	
PDS2			0,731	
PDS3			0,703	
PDS4			0,738	
PDS5			0,722	

**Discriminant Validity**

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Job embeddedness</i>	0,525
Kinerja Salesman	0,524
Persepsi Dukungan Supervisor	0,528
<i>Psychological capital</i>	0,541

**Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
<i>Job embeddedness</i>	0,876
Kinerja Salesman	0,887
Persepsi Dukungan Supervisor	0,848
<i>Psychological capital</i>	0,801

**Composite Reliability**

	Composite Reliability
<i>Job embeddedness</i>	0,827
Kinerja Salesman	0,811
Persepsi Dukungan Supervisor	0,836
<i>Psychological capital</i>	0,854

**Analisis Model Struktural (Inner Model)**

**R Square**

	R Square	R Square Adjusted
<i>Job embeddedness</i>	0,628	0,607
Kinerja Salesman	0,784	0,764

**F Square**

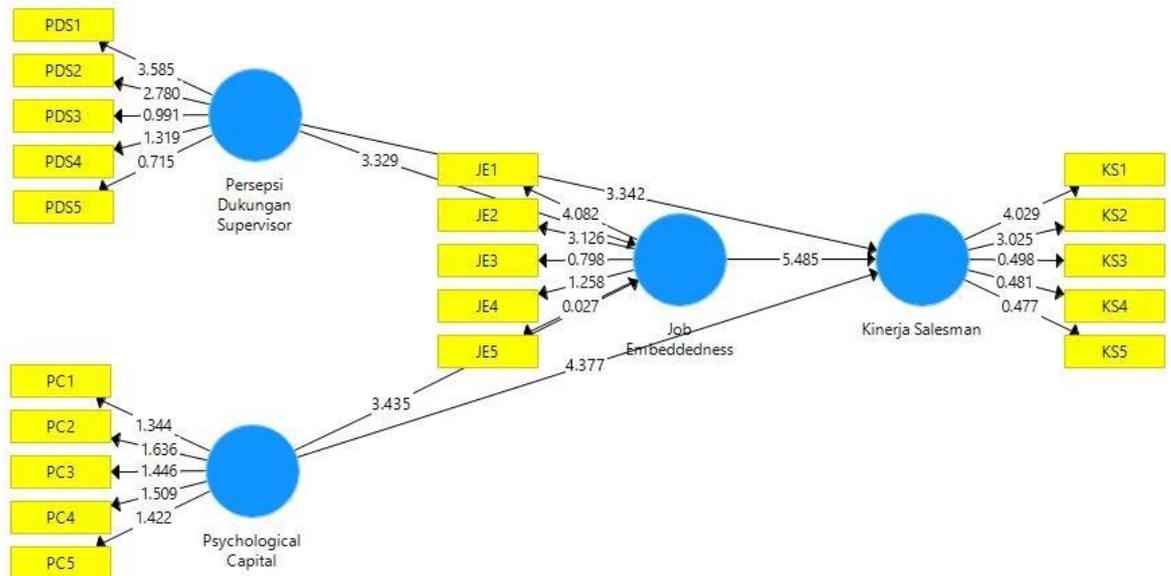
	<i>Job embeddedness</i>	Kinerja Salesman
<i>Job embeddedness</i>		1,518
Kinerja Salesman		
Persepsi Dukungan Supervisor	1,276	0,346
<i>Psychological capital</i>	0,027	0,162

### Pengujian Hipotesis

#### Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job embeddedness</i> -> Kinerja Salesman	0,940	0,948	0,171	5,485	0,000
Persepsi Dukungan Supervisor -> <i>Job embeddedness</i>	0,745	0,677	0,224	3,329	0,001
Persepsi Dukungan Supervisor -> Kinerja Salesman	0,787	-0,720	0,177	3,342	0,000
<i>Psychological capital</i> -> <i>Job embeddedness</i>	0,799	0,800	0,251	3,435	0,000
<i>Psychological capital</i> -> Kinerja Salesman	-0,805	-0,893	0,149	4,377	0,000

Gambar Direct Effect



#### Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Persepsi Dukungan Supervisor -> <i>Job embeddedness</i> -> Kinerja Salesman	0,700	0,638	0,243	2,883	0,004
<i>Psychological capital</i> -> <i>Job embeddedness</i> -> Kinerja Salesman	0,703	0,694	0,249	3,412	0,000

#### Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job embeddedness -&gt; Kinerja Salesman</i>	0,940	0,948	0,171	5,485	<b>0,000</b>
<i>Persepsi Dukungan Supervisor -&gt; Job embeddedness</i>	0,745	0,677	0,224	3,329	<b>0,001</b>
<i>Persepsi Dukungan Supervisor -&gt; Kinerja Salesman</i>	0,707	0,618	0,232	3,047	<b>0,002</b>
<i>Psychological capital -&gt; Job embeddedness</i>	0,799	0,800	0,251	3,435	<b>0,000</b>
<i>Psychological capital -&gt; Kinerja Salesman</i>	-0,805	-0,893	0,293	4,377	<b>0,000</b>