



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 12590-12598

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

The Role of Psychological Capital and Leader Member Exchange in Employee Job performance

Khairina Widya Primandari Haryono
Fakultas Psikologi Universitas Negeri Jakarta
khairinamanda45@gmail.com

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam pencapaian kinerja organisasi, khususnya pada perusahaan jasa yang bergantung pada kualitas perilaku kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran psychological capital sebagai faktor individu dan leader-member exchange (LMX) sebagai faktor lingkungan terhadap job performance karyawan PT EFG. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Partisipan penelitian berjumlah 539 karyawan yang berasal dari kantor pusat dan tujuh region PT EFG di Indonesia. Data dikumpulkan menggunakan Psychological Capital Questionnaire (PCQ), LMX Multidimensional Measure (LMX-MDM), dan Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan covariance-based melalui perangkat lunak AMOS. Hasil confirmatory factor analysis menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang baik serta model pengukuran memenuhi kriteria goodness of fit. Pengujian model struktural menunjukkan bahwa psychological capital berperan positif dan signifikan terhadap job performance ($\beta = 0,562$; $p < 0,01$), demikian pula leader-member exchange yang juga berperan positif dan signifikan terhadap job performance ($\beta = 0,176$; $p < 0,01$). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh integrasi antara sumber daya psikologis individu dan kualitas hubungan pemimpin-karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mengembangkan intervensi penguatan psychological capital dan kualitas kepemimpinan guna mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Psychological Capital, Leader-Member Exchange, Job Performance

1. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki kinerja karyawan yang tinggi sebagai salah satu faktor utama penentu keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks sumber daya manusia, karyawan dipandang sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung terhadap efektivitas operasional dan keunggulan kompetitif organisasi (Patsawati & Arifin, 2025). Studi-studi terkini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk produktivitas, kualitas layanan, dan pencapaian visi misi perusahaan (Zakly Raka Agda et al., 2025). Kinerja karyawan juga menjadi dasar bagi perusahaan untuk merancang strategi pengembangan SDM seperti seleksi, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta sistem penghargaan yang efektif untuk memotivasi pencapaian target kerja (Ekowati et al., 2024). Dalam sektor jasa, kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik sangat penting agar pelayanan kepada pelanggan dapat optimal, berdampak pada kepuasan pelanggan, loyalitas, dan reputasi organisasi (Zakly Raka Agda et al., 2025). Dengan demikian, kualitas kinerja karyawan merupakan konstruk penting dalam psikologi organisasi dan manajemen SDM, serta menjadi tolok ukur utama dalam penilaian efektivitas strategi organisasi secara berkelanjutan.

Kinerja karyawan berperan dalam mencapai kinerja organisasi dan hal ini disadari oleh PT. EFG. PT. EFG merupakan anak perusahaan dari salah satu BUMN yang bergerak di bidang energi. Core business dari PT. EFG bergerak di bidang layanan operasi dan pemeliharaan transmisi dan distribusi listrik serta Niaga PP. Tugas utama PT. EFG adalah menjadi supporting holding dalam O&M distribusi dan transmisi untuk wilayah Sumatra, Jawa dan Bali. PT. EFG memiliki kesepakatan dengan holding yang disebut sebagai SLA (Service Level Agreement). SLA merupakan target kinerja yang harus dicapai PT. EFG dan bila tidak tercapai maka mendapat denda yang sudah ditentukan dari holding. Berdasarkan data yang ada dari 100% target kinerja terdapat tiga target kinerja yang belum tercapai yaitu pada tindak lanjut auditor sebesar 99,4%, rasio operasi 99,3% dan pencapaian SLA sebesar 98,9%. Dari tiga target tersebut dapat dikatakan pencapaian SLA merupakan yang terendah dibanding dua

lainnya yang mengartikan bahwa kualitas perusahaan belum tersampaikan dengan baik terhadap holding selaku pelanggan.

Selain itu, data operasional perusahaan menunjukkan tren kenaikan biaya non-produktif yang berkaitan dengan pelanggaran Service Level Agreement (SLA). Misalnya, pada tahun 2018 PT EFG dikenai denda SLA sebesar Rp 30.554 miliar, meningkat menjadi Rp 35.513 miliar pada tahun 2019, dan pada semester I tahun 2020 denda SLA telah mencapai Rp 29.631 miliar, mencerminkan bahwa pada akhir tahun 2020 denda berpotensi melebihi angka tahun 2019. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja operasional karyawan belum optimal dalam memenuhi standar kontraktual layanan pelanggan. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan, organisasi menetapkan Key Performance Indicators (KPI) yang mencakup aspek perilaku kerja dan hasil tugas, yang dikaji melalui penilaian atasan langsung sesuai dengan praktik manajemen kinerja modern (Huang & Su, 2021). Menurut literatur terkini, job performance dipahami sebagai konstelasi perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi dan dilakukan secara konsisten dalam periode tertentu, sehingga mencerminkan kontribusi individual terhadap efektivitas organisasi (Rotundo & Sackett, 2021). Namun, dalam praktik organisasi, penilaian kinerja sering kali masih bergantung pada persepsi atasan, yang berpotensi menimbulkan subjektivitas apabila tidak didukung oleh standar evaluasi yang jelas dan mekanisme umpan balik yang transparan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang dipersepsikan tidak adil atau kurang transparan dapat menurunkan persepsi keadilan organisasi serta berdampak negatif pada motivasi dan sikap kerja karyawan (Pichler et al., 2021).

Kinerja karyawan memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas operasional, tingkat absensi, turnover, serta outcome organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang rendah dapat menyebabkan peningkatan absensi dan turnover, yang berakibat pada gangguan produksi, rendahnya kualitas layanan dan efektivitas tim kerja, serta penurunan hasil organisasi secara keseluruhan (Wahyuni et al., 2025). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh perilaku kerja yang efektif, disiplin, dan orientasi pada hasil tugas, yang secara langsung memengaruhi pencapaian target operasional dan output organisasi (Gazi et al., 2024). Secara konseptual, kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu sesuai standar yang ditetapkan organisasi dalam periode tertentu, yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian, jika kinerja karyawan belum optimal, hal ini berimplikasi pada ketidaktercapaian target, penurunan kualitas pelayanan, dan potensi kerugian operasional bagi perusahaan.

Dalam kajian kontemporer, job performance dipandang sebagai konstruk multidimensi yang mencakup perilaku kerja yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi, yang tidak hanya mencakup tugas inti tetapi juga kontribusi sosial dan perilaku lain yang mendukung lingkungan kerja. Review sistematis dalam konteks pelayanan kesehatan menemukan bahwa kinerja karyawan terdiri dari beberapa dimensi—task performance, contextual performance, adaptive performance, dan counterproductive work behaviour—yang masing-masing memengaruhi efektivitas kerja dalam situasi yang berubah-ubah, sehingga menggarisbawahi pentingnya melihat kinerja lebih luas daripada sekadar hasil output murni (Krijghsheld et al., 2022). Temuan ini menegaskan bahwa job performance bukan hanya hasil yang terukur secara kuantitatif, tetapi juga merupakan refleksi dari serangkaian perilaku yang dilakukan karyawan dalam bekerja, termasuk dukungan terhadap rekan kerja, adaptasi terhadap perubahan, serta penghindaran perilaku kontraproduktif, yang semuanya berkontribusi pada keluaran organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pendekatan multidimensi terhadap job performance lebih mencerminkan realitas kerja modern yang kompleks dan heterogen, di mana perilaku kerja memainkan peran sentral dalam kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, peningkatan job performance menjadi tuntutan strategis agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang di tengah lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa job performance dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan faktor lingkungan kerja, di mana faktor individu mencakup kapasitas psikologis, kompetensi, dan regulasi diri, sedangkan faktor lingkungan meliputi dukungan organisasi, kepemimpinan, serta sistem kerja yang memfasilitasi pencapaian kinerja (DeNisi & Smith, 2021). Organisasi yang sehat dan berkelanjutan ditandai oleh kemampuan karyawannya untuk bertahan, beradaptasi, dan tetap produktif menghadapi tekanan serta perubahan, sehingga membutuhkan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya psikologis positif (Bakker & Van Woerkom, 2018). Sejalan dengan pendekatan positive organizational scholarship, penelitian kontemporer menekankan pentingnya fokus pada kekuatan psikologis dan kesejahteraan positif individu di tempat kerja, karena sumber daya psikologis tersebut terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja, ketahanan kerja, dan efektivitas organisasi (Donaldson, Lee, & Donaldson, 2019). Dalam kerangka ini, psychological capital (PsyCap) dipahami sebagai sumber daya psikologis inti yang terdiri dari self-efficacy, hope, optimism, dan resilience, yang berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif dan menjadi fondasi keunggulan kompetitif sumber daya manusia bagi organisasi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Psychological Capital (PsyCap) dipahami sebagai sumber daya psikologis positif yang dapat dikembangkan, yang merefleksikan kondisi psikologis individu dalam menghadapi tuntutan kerja dan mencapai kinerja optimal. PsyCap terdiri dari empat komponen utama, yaitu self-efficacy (keyakinan individu terhadap kemampuannya menyelesaikan tugas yang menantang), hope (kemampuan menetapkan tujuan dan menemukan jalur untuk mencapainya), optimism (ekspektasi positif terhadap keberhasilan saat ini dan masa depan), serta resilience (kemampuan untuk bertahan dan bangkit kembali dari kesulitan atau tekanan kerja) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Psychological capital (PsyCap) terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan job performance, karena berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang membantu karyawan mempertahankan motivasi, keterlibatan, serta efektivitas kerja dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan dengan PsyCap yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik melalui kemampuan regulasi diri dan pemanfaatan sumber daya personal secara optimal dalam aktivitas kerja sehari-hari (Yao et al., 2022).

Karyawan dengan Psychological Capital (PsyCap) yang tinggi menunjukkan kapasitas adaptif yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan kerja, seperti inisiatif, ketekunan, dan keterbukaan terhadap perubahan, sehingga PsyCap berfungsi sebagai sumber daya psikologis inti yang memperkuat regulasi diri dan orientasi tujuan kerja. Bukti empiris open access menunjukkan bahwa PsyCap memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job performance, karena mampu meningkatkan motivasi, energi psikologis, dan efektivitas perilaku kerja karyawan (Abbas et al., 2014). Namun demikian, pencapaian job performance yang optimal tidak hanya ditentukan oleh faktor individual, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja, khususnya kualitas kepemimpinan dan hubungan pemimpin-karyawan yang berperan sebagai sumber daya kontekstual dalam mendukung motivasi dan kinerja karyawan (Bakker & Van Woerkom, 2018).

Dalam kajian kepemimpinan kontemporer, hubungan antara pemimpin dan karyawan dipahami sebagai relasional dan diferensial, di mana pemimpin membangun kualitas hubungan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya. Perspektif ini dirangkum dalam konsep Leader-Member Exchange (LMX), yang merepresentasikan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan melalui kepercayaan, dukungan, rasa hormat profesional, dan pertukaran sumber daya kerja. Bukti empiris open access menunjukkan bahwa LMX berkualitas tinggi berfungsi sebagai sumber daya kontekstual penting yang meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, serta kejelasan peran, sehingga berdampak positif dan signifikan terhadap job performance karyawan. Melalui mekanisme pertukaran sosial, karyawan dengan LMX tinggi cenderung membalas dukungan pemimpin dengan upaya kerja yang lebih besar dan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Kuvaas et al., 2020).

Berdasarkan pemaparan tersebut maka peneliti akan menguji peran psychological capital (PsyCap) dan leader member exchange (LMX) terhadap job performance. Peran PsyCap sebagai faktor individu dan peran LMX sebagai faktor lingkungan yang menjadi prediktor dari job performance. Berikut kerangka penelitian yang dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei, yang bertujuan menguji hubungan antar variabel melalui analisis statistika. Partisipan penelitian adalah karyawan PT EFG, yang dipilih berdasarkan konteks organisasi yang menghadapi tantangan efektivitas kinerja. Data dikumpulkan menggunakan instrumen berbasis skala Likert untuk mengukur Psychological Capital, Leader-Member Exchange, dan Job Performance, yang umum digunakan dalam riset psikologi organisasi karena kemampuannya menangkap persepsi dan evaluasi perilaku kerja secara sistematis (Joshi et al., 2020). Job performance diukur menggunakan Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), sebuah instrumen self-report yang telah divalidasi secara internasional dan direkomendasikan dalam literatur terkini karena efektif menangkap dimensi perilaku kerja, termasuk perilaku kontraproduktif, yang sulit diobservasi secara langsung oleh atasan atau rekan kerja (Platania et al., 2024). Prosedur penelitian meliputi tahap persiapan instrumen, pengumpulan data, dan analisis data yang dilakukan secara sistematis untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan.

Pengukuran job performance dalam penelitian ini menggunakan Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), yaitu instrumen self-report yang telah divalidasi secara luas dalam penelitian organisasi kontemporer dan direkomendasikan untuk menangkap perilaku kerja individual secara komprehensif. Literatur terbaru menunjukkan bahwa IWPQ memiliki properti psikometrik yang baik, termasuk reliabilitas internal yang tinggi serta validitas konstruk yang konsisten lintas konteks pekerjaan, dan mengukur tiga dimensi utama job performance, yaitu task performance, contextual performance, dan counterproductive work behavior (Platania et al., 2024). Sementara itu, Psychological Capital diukur menggunakan Psychological Capital Questionnaire (PCQ) yang merefleksikan empat sumber daya psikologis inti, yaitu self-efficacy, hope, optimism, dan resilience. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa PCQ memiliki reliabilitas dan validitas yang kuat serta stabilitas

konstruk yang baik dalam berbagai konteks organisasi, sehingga dinilai layak digunakan sebagai alat ukur PsyCap dalam riset kinerja karyawan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Dengan demikian, kedua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar psikometrik internasional dan sesuai untuk analisis hubungan antara sumber daya psikologis dan job performance.

Leader–Member Exchange (LMX) dipahami sebagai kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan yang tercermin dalam kepercayaan, dukungan, rasa hormat profesional, dan pertukaran sumber daya kerja. Dalam penelitian ini, LMX diukur menggunakan LMX-Multidimensional (LMX-MDM) yang mencakup empat dimensi utama—*affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*—yang hingga kini tetap menjadi standar pengukuran LMX dalam riset kepemimpinan dan menunjukkan properti psikometrik yang kuat serta konsistensi lintas konteks organisasi (Dulebohn et al., 2020; Martin et al., 2021). Bukti meta-analitik terbaru menegaskan bahwa kualitas LMX yang tinggi berasosiasi secara signifikan dengan peningkatan job performance, melalui mekanisme pertukaran sosial dan dukungan kontekstual yang dirasakan karyawan, sehingga instrumen LMX-MDM dinilai layak untuk mengukur kualitas hubungan pemimpin–karyawan dalam penelitian kinerja (Martin et al., 2021).

Data penelitian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), yaitu pendekatan analitik yang mengintegrasikan model pengukuran (*confirmatory factor analysis*) dan model struktural untuk menguji hubungan antar konstruk laten secara simultan. SEM memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk sekaligus menguji hubungan kausal antar variabel secara komprehensif, sehingga sangat sesuai untuk pengujian model teoritis yang melibatkan beberapa konstruk psikologis dan relasional (Hair et al., 2022). Analisis dilakukan dengan pendekatan *covariance-based SEM* melalui perangkat lunak AMOS, yang direkomendasikan ketika tujuan penelitian adalah konfirmasi teori dan pengujian kesesuaian model berbasis konstruk laten.

3. Hasil dan Diskusi

Responden penelitian berjumlah 539 karyawan PT EFG yang berasal dari kantor pusat dan 7 region di seluruh Indonesia. Rentang usia responden penelitian antara 19–66 tahun (rata-rata = 34.46; SD= 8.59) dengan masa kerja 1–29 tahun (rata-rata = 6.40; SD= 5.06). Responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 502 karyawan (93%) dan perempuan sebanyak 38 karyawan (7%). Dari segi latar belakang pendidikan mayoritas karyawan menyelesaikan pendidikan akhir pada tingkat SMA/ sederajat sebanyak 375 karyawan (69.4%), 15 karyawan (2.8%) pada tingkat D1, 33 karyawan (6.1%) pada tingkat D3, 109 karyawan (20.2%) pada tingkat D4/S1 dan 7 karyawan (1.3%) pada tingkat S2. Responden penelitian ini berasal dari seluruh Indonesia dimana mayoritas responden penelitian berasal dari region 5 DKI Jakarta dan Banten sebanyak 222 karyawan (41.3%), 105 karyawan (19.4%) berasal dari region 3 Jawa Timur, 74 karyawan (13.7%) berasal dari region 1 Jawa Barat, 62 karyawan (11.5%) berasal dari region 6 Riau dan Kepulauan Riau, 27 karyawan (5%) berasal dari region 2 Jawa Tengah dan DIY, 23 karyawan (4.3%) berasal dari Kantor Pusat, 13 karyawan (2.4%) berasal dari region 4 Sumatra Barat dan 13 karyawan (2.4%) berasal dari Sumatra Selatan, Lampung dan Bangka Belitung.

Pada penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten yang masing-masing terdiri dari beberapa indikator yang berperan sebagai *observed variable*. Tahapan awal, dilakukan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan *second order* yang berfungsi menguji konstruk laten dari setiap variabel apakah signifikan dan valid (Ghozali, 2017). Uji CFA dilakukan pada seluruh item dengan jumlah 45 total item. Terdapat indeks ketepatan model dengan menggunakan kriteria sesuai dengan data pada Tabel 1. Ketepatan model tercapai setelah melakukan modifikasi pengurangan satu item pada variabel job performance dari 16 item menjadi 15 item. Tabel 2 menunjukkan kriteria ketepatan model seluruh variabel.

Tabel 1 Kriteria Ketepatan Model CFA

Parameter	Kriteria	Keterangan
<i>Chi-square</i> (c^2)	Tidak ada ketentuan ^{a,b,c,d}	Uji <i>chi-square</i> bertujuan menguji apakah sebuah model sesuai/fit dengan data atau tidak ^f
<i>Normed Chi-square</i> (c^2/df)	$2 < x < 5^e, < 2^a$	Salah satu indikator dalam mengukur tingkat fit sebuah model ^f
<i>Probability</i>	Tidak ada ketentuan ^{a,b,c,d}	Tingkat signifikansi
<i>Tucker-Lewis Index</i> (TLI)	$> 0,9^{a,b,c}$ atau $> 0,8^d$	Semakin nilai TLI mendekati 1.0 maka menunjukkan semakin baik sebuah model ^f

No	Variabel	N	Min	Max	Mean	SD	(1)	(2)
1	Job Performance	539	28	72	58,42	8,269	1	0,542**
2	Psychological Capital	539	31	64	48,60	6,574	0,542**	1
3	Leader-Member Exchange	539	11	44	31,07	4,860	0,341**	0,509**

** p < 0.01

Uji Asumsi Model Struktural

Uji Asumsi Normalitas

Uji asumsi normalitas menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* sebagai syarat terpenuhinya asumsi normalitas. Jika dilihat pada nilai *Critical Ratio* (CR) pada *skewness* yang $>\pm 2.58$ maka dapat dikatakan butir tersebut tidak terdistribusi dengan normal (Ghozali, 2017). Hal ini berlaku juga pada nilai CR *multivariate*. Pada penelitian ini nilai CR berada pada nilai 40.524 yang melebihi kriteria nilai $>\pm 2.58$ sehingga dapat dikatakan bahwa model ini tidak terdistribusi normal secara *multivariate*.

Evaluasi Outliers

Outliers merupakan suatu bentuk nilai ekstrim pada sebuah variabel tunggal atau variabel *multivariate* (Waluyo, 2016). Nilai *mahalanobis distance* adalah cara mendeteksi adanya *outliers* dengan berdasarkan *chi-squares* pada derajat kebebasan model di tingkat signifikansi yang digunakan (Ghozali, 2017). Penelitian ini memiliki nilai *mahalanobis distance* sebesar $c^2(689) = 629.09$ dan tidak ada partisipan yang memiliki nilai *mahalanobis distance* lebih dari itu sehingga dapat dikatakan tidak ada *outliers* pada penelitian ini.

Uji Asumsi Multikolinearitas dan Singularitas

Nilai determinan matriks kovarian merupakan nilai yang mampu mendeteksi asumsi atas *multikolinearitas* dan *singularitas*. Perhatikan nilai *condition number* (CN) untuk melihat *multikolinearitas* dan *singularitas* (Schumacker & Lomax, 2016). Nilai determinan yang semakin kecil bahkan sangat kecil (*extremely small*) adalah tanda adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* (Tabachnick, 1996). Sehingga dapat diartikan bahwa nilai CN yang semakin mendekati nol akan menunjukkan adanya *multikolinearitas* dan *singularitas*. Pada penelitian ini nilai CN sebesar 40.208 dan cukup jauh dari nol sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah *multikolinearitas* dan *singularitas*.

Uji Model Struktural

Indeks Ketepatan Model

Pada hasil uji normalitas *multivariate*, data penelitian termasuk tidak terdistribusi secara normal sehingga uji *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) menjadi kurang akurat. Salah satu cara untuk mengatasi data yang tidak terdistribusi normal secara *multivariate* adalah menggunakan *bootstrap* (Ghozali, 2017). Analisis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan ML dengan *bootstrapping* sehingga menghasilkan indeks ketepatan model sesuai yang terdapat pada Tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5 Indeks Ketepatan Model pada Model Penelitian

Parameter	Model Awal	Model Setelah Modifikasi	Kriteria
<i>Chi-square</i> (c^2)	1793.323	1287.805	Tidak ada ketentuan
<i>Normed Chi-square</i> (c^2/df)	2.017	1.869	$2 < x < 5, < 2$
<i>Probability</i>	0.000	0.000	Tidak ada ketentuan
<i>Tucker-Lewis Index</i> (TLI)	0.882	0.907	$> 0,9^{a,b,c}$ atau $> 0,8$
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	0.875	0.900	$> 0,9^{a,b,c}$ atau $> 0,8$
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	0.43	0.040	$< 0,08^c, < 0,08$
	Tidak Fit	Fit	

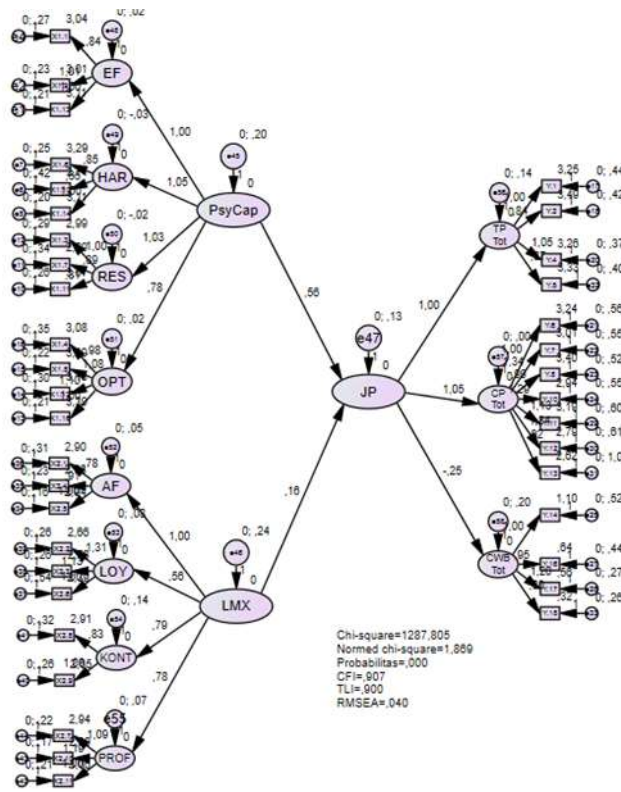
Model awal penelitian ini terdiri dari 44 item dari dua variabel *psychological capital* dan *leader member exchange* terhadap *job performance* dengan menggunakan konstruk yang telah divalidasi sebelumnya. Pada model awal ditemukan hasil setelah analisis yang menunjukkan bahwa model fit pada beberapa parameter, yaitu *normed chi-*

square dan RMSEA namun tidak fit pada parameter TLI dan CFI. Dapat dikatakan model awal tergolong tidak memenuhi kriteria fit sehingga diperlukan modifikasi pada model awal untuk mendapatkan model yang fit.

Modifikasi dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *Modification Indices* (MI) yang didapatkan dari kovarian eror antar butir. Proses dilakukan dengan melihat nilai MI yang tinggi pada item e3, e8, e9, e19 dan e26. Modifikasi dilakukan dengan menghapus butir-butir tersebut sehingga nilai TLI naik menjadi 0.907 dan nilai CFI naik menjadi 0.900. dengan mempertimbangkan nilai *chi-square* yang sangat sensitif dengan jumlah sampel (Schumacker & Lomax, 2016; Ghazali, 2017) sehingga perlu melihat kriteria lainnya dan melihat parameter lain fit maka model dapat dikatakan fit.

Uji Hipotesis

Model fit telah didapatkan setelah modifikasi maka dengan itu berdasarkan data di lapangan, langkah selanjutnya melakukan pendalaman terhadap besaran peranan variabel independen terhadap dependen untuk menjawab hipotesis yang telah dibangun pada penelitian. Besaran peranan dan model fit ditunjukkan dalam Gambar 2.



Gambar 1 Hasil Analisis SEM pada Model Penelitian

Tabel 6 Peranan Independen Variabel terhadap Dependen Variabel Hasil Analisis SEM

Peranan	Beta	B	SE	P
<i>Psychological Capital</i> → <i>Job Performance</i>	0.562	0.562	0.073	***
<i>Leader Member Exchange</i> → <i>Job Performance</i>	0.176	0.159	0.045	***

*** p < 0,01

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat dikatakan bahwa *psychological capital* memiliki peranan yang signifikan terhadap *job performance* (beta = 0.562; p<0.01). Kemudian variabel *leader member exchange* juga memiliki peranan yang signifikan terhadap *job performance* (beta = 0.176; p<0.01). Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis dalam penelitian bahwa *psychological capital* dan *leader member exchange* berperan bersama-sama terhadap *job performance*.

Diskusi

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji peran *psychological capital* dan *leader member exchange* terhadap *job performance* pada karyawan PT EFG. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa (1) *psychological capital* memiliki peran yang signifikan terhadap *job performance* pada karyawan PT EFG. (2) *leader member exchange* memiliki peran yang signifikan terhadap *job performance* pada karyawan PT EFG. (3) *psychological capital* dan *leader member exchange* bersama-sama berperan terhadap *job performance* pada karyawan PT EFG. Dapat diartikan bahwa hipotesis penelitian ini terbukti diterima. Semakin karyawan memiliki *psychological capital* yang tinggi maka *job performance* karyawan semakin meningkat. Begitu pula ketika semakin karyawan merasakan *leader member exchange* maka *job performance* karyawan semakin meningkat.

Literatur empiris mutakhir secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *psychological capital* (PsyCap) dan *job performance* pada berbagai konteks organisasi dan jenis pekerjaan. Meta-analisis dan tinjauan sistematis terbaru menegaskan bahwa PsyCap berfungsi sebagai sumber daya psikologis inti yang mendorong karyawan untuk mempertahankan motivasi, mengelola tuntutan kerja, serta menampilkan kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). *Psychological Capital* (PsyCap) berkontribusi positif dan signifikan terhadap *job performance* karena berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat regulasi diri, motivasi, dan efektivitas perilaku kerja karyawan. Karyawan dengan PsyCap yang lebih tinggi cenderung mampu mengelola tuntutan kerja secara adaptif dan mempertahankan kinerja yang optimal melalui pemanfaatan sumber daya personal secara berkelanjutan (Abbas et al., 2014; Yao et al., 2022)

Peningkatan *psychological capital* (PsyCap) dalam diri karyawan akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap *job performance* apabila didukung oleh lingkungan kerja yang aman, kondusif, dan suportif, khususnya melalui kualitas kepemimpinan dan dukungan atasan. Literatur kontemporer menunjukkan bahwa dukungan pemimpin dan kualitas interaksi kerja berperan sebagai sumber daya kontekstual yang memperkuat motivasi, keterlibatan, serta pemanfaatan sumber daya psikologis individu dalam mencapai kinerja yang optimal (Bakker & Van Woerkom, 2018). Dalam kerangka *Leader–Member Exchange* (LMX), hubungan kerja yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan karyawan—ditandai oleh kepercayaan, komunikasi terbuka, dan dukungan profesional—secara konsisten terbukti berhubungan positif dengan *job performance*, baik melalui peningkatan motivasi maupun kejelasan peran kerja (Martin et al., 2016). *Leader–Member Exchange* (LMX) berperan sebagai mekanisme pertukaran sosial yang memfasilitasi peningkatan upaya kerja dan *job performance* karyawan sebagai respons terhadap dukungan, kepercayaan, dan kualitas interaksi yang diberikan oleh pemimpin. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi terbukti meningkatkan keterlibatan kerja dan efektivitas perilaku kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian kinerja individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Abbas et al., 2014; Bakker & Van Woerkom, 2018). Dengan demikian, integrasi antara sumber daya psikologis individual, seperti *psychological capital*, dan sumber daya kontekstual organisasi, seperti LMX, menjadi kerangka konseptual yang relevan dalam menjelaskan variasi *job performance* pada organisasi modern.

Dalam literatur kontemporer, *Leader–Member Exchange* (LMX) diposisikan sebagai sumber daya pekerjaan yang krusial karena merepresentasikan kualitas hubungan relasional antara pemimpin dan karyawan yang menyediakan dukungan sosial, kejelasan peran, serta akses terhadap sumber daya kerja. LMX berkualitas tinggi—yang tercermin dalam afeksi, loyalitas, kontribusi timbal balik, dan rasa hormat profesional—terbukti berpengaruh tidak hanya pada kinerja tugas, tetapi juga pada dimensi kinerja kontekstual, seperti perilaku ekstra-peran, dedikasi kerja, dan kontribusi sosial di tempat kerja (Martin et al., 2021). Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa melalui mekanisme pertukaran sosial, karyawan dengan LMX tinggi cenderung memperoleh akses informasi yang lebih luas, dukungan pengambilan keputusan, dan peluang partisipasi yang lebih besar, yang pada akhirnya meningkatkan pengaruh mereka dalam proses kerja serta memperkuat efektivitas kinerja individual dan kolektif.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel *psychological capital* dan *leader member exchange* mampu berperan terhadap variabel *job performance*. Hal ini mengartikan semakin tinggi *psychological capital* dan *leader member exchange* karyawan maka akan semakin tinggi pula *job performance* pada karyawan. Karyawan yang memiliki *psychological capital* tinggi akan memiliki tujuan yang lebih positif dalam karir sehingga akan mengusahakan segala upaya untuk mencapai tujuan yang ingin diraih. Disamping itu, karyawan mampu bangkit kembali saat mendapatkan masalah maupun dalam situasi yang menekan. Perilaku-perilaku seperti itu akan berdampak pada bagaimana *job performance* dari setiap karyawan karena lebih memahami tujuan individu serta tujuan organisasi dan berusaha sebaik mungkin untuk menampilkan kinerja yang terbaik. Disamping itu, karyawan dengan LMX tinggi merasa berkewajiban untuk membalas dukungan yang mereka terima dari leader. Dengan demikian, mereka akan merasa berkewajiban dan lebih termotivasi untuk menampilkan kinerja yang lebih tinggi karena hubungan tersebut. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, responden dalam penelitian ini tidak spesifik sehingga tidak bisa mengetahui peran variabel dalam

tingkatan pekerjaan tertentu. Kedua, skala penelitian menggunakan self report yang memungkinkan terjadinya leniency effect dimana subjek cenderung memberi penilaian tinggi karena adanya social desirable.

Referensi

1. Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
2. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
3. Donaldson, S.I., Lee, J.Y., & Donaldson, S.I. Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis. *Int J Appl Posit Psychol* 4, 113–134 (2019). <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
4. Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
5. Ekowati, Y., Firdaus, M., & Sulaksono, H. (2024). *Assessing Employee Performance Based on Human Resource Quality and Technology Utilization*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.047>
6. Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1–20. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00007-3](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00007-3)
7. Furr, M. R., & Bacharach, V. R. (2013). *Psychometric: An Introduction* (2nd ed.). SAGE Publisher.
8. Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
9. Ghazali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural dengan AMOS 24 (Edisi 7)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
10. Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453.
11. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
12. Krijghsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5>
13. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
14. Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept. First- and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562–582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
15. Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121. DOI:10.1111/peps.12100
16. Patsawati, P., & Arifin, A. L. (2025). The Role of Human Resource Management in Improving Organizational Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(4), 752–757. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i4.4337>
17. Pichler, S. (2019). Performance appraisal reactions: A review and research agenda. In L. A. Steelman & J. R. Williams (Eds.), *Feedback at work* (pp. 75–96). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_5
18. Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2024). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004>
19. Sackett, P., & Rotundo, M. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
20. Wahyuni, D., Zamora, R., & Hakim, L. (2025). EMPLOYEE OUTPUT, ABSENTEEISM, AND TURNOVER A CASE STUDY IN MECHANICAL CORPORATION. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 3). <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.6751>
21. Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
22. Zakly Raka Agda, S., Utomo, P., & Tinggi Ilmu Ekonomi Pemuda, S. (2025). *ANALISIS KINERJA KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA DI USAHA JASA SERVICE AC (BERSAUDARA)*. 9(3), 2025. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v9i3.6402>