

**PENGARUH INTERNAL MARKETING DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

(Objek penelitian di Pabrik Gula PT. Madubaru Bantul Yogyakarta)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Henryawan Sigit

18911061

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

**PENGARUH INTERNAL MARKETING DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

(Objek penelitian di Pabrik Gula PT. Madubaru Bantul Yogyakarta)

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar magister di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Henryawan Sigit
Nomor Mahasiswa : 18911061
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2022

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 22 Juli 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

HENRYAWAN SIGIT

No. Mhs. : 18911061

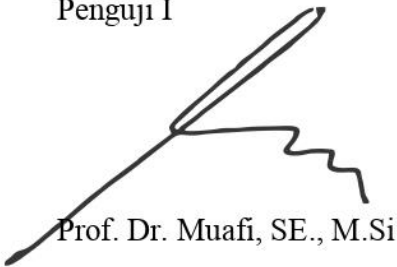
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH INTERNAL MARKETING DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI PSYCHOLOGICAL CAPITAL (OBJEK
PENELITIAN DI PABRIK GULA PT. MADUBARU BANTUL YOGYAKARTA)**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si

Penguji II



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN



Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in black ink, consisting of a long, sweeping stroke followed by a series of smaller, connected loops.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si

Dosen Penguji II

A handwritten signature in black ink, featuring a large, bold, circular loop at the beginning, followed by several smaller, connected loops.

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Henryawan Sigit menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Internal Marketing dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital (Objek penelitian di Pabrik Gula PT. Madubaru Bantul Yogyakarta)” adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta 27 Juli 2022



Henryawan Sigit

MOTTO

"Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan menyembunyikan kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu senang."

(Imam Syafi'i)

“Perjuanganku lebih mudah karena mengusir penjajah.
Perjuanganmu akan lebih sulit karena melawan bangsamu sendiri”

(Ir. Soekarno)

الجامعة الإسلامية
الاستد بالاندية

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillah hirrohman nirohim dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT yang tiada henti, dengan kerendahan hati, karya ini ku persembahkan kepada kedua orang tuaku yang aku sayangi Adik dan kakak-kakakku tercinta Serta Almamater Pascasarjana Universitas Islam Indonesia yang aku banggakan



KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT, berkat segala limpahan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kita semua dengan disertai Sholawat serta salam kepada baginda Nabi Muhammad SAW, sehingga selalu memberikan kekuatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S-2) Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari beberapa pihak hingga karya ini dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, kepada merekalah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, semoga apa yang telah terjadi menjadi amal ibadah bagi kita bersama.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memimpin dan menjadi suri tauladan bagi kami sehingga penulis tesis ini dapat diselesaikan dengan lancar.
2. Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D., CFA, CertIPSAS. selaku Dekan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing tesis yang telah banyak membantu, membimbing, saran, solusi, motivasi dan mengarahkan baik pemikiran maupun semangat bagi penulis yang begitu besar hingga terselesaikannya tesis ini. Mohon maaf atas segala salah dan kekurangan penulis selama ini.
5. Bapak Dr. Zainal Mustafa Eq., MM. Selaku Dosen Penguji tesis yang telah banyak memberikan bantuan koreksi, saran, solusi, dan motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Bapak dan ibu Staff akademik maupun non akademik Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah membantu penulis dalam pembuatan surat-surat terkait penulisan tesis.
7. Kedua orang tua, Murwanto Sigit “Bapak” Esti Sarwo Endah “Ibu” dan segenap keluarga. Terima kasih atas segala dukungannya baik materil maupun non-materil serta do’a dan kasih sayangnya, sehingga penulis selalu mendapatkan segala apa yang penulis butuhkan selama ini. Semoga bimbingan dan do’anya takkan berhenti untuk penulis. Aamiin.
8. Ibu HRD pabrik gula PT. Madubaru persero Bantul, Yogyakarta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menjadikan perusahaan sebagai objek penelitian.
9. Semua pihak perusahaan pabrik gula PT. Madubaru persero Bantul, Yogyakarta yang telah bersedia membantu dalam pengumpulan data kuisioner tesis.
10. Teman-teman dan sahabat-sahabat seperjuangan MM UII terutama pada seluruh angkatan 51 dan teman-teman satu kelas konsentrasi SDM.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan dan doanya.

Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang membutuhkan, terutama bagi teman-teman mahasiswa/I S1 maupun magister, guna menambah khasanah keilmuan.

Akhir kata, penulis sangat menyadari bahwa masih banyak sekali hal yang perlu disempurnakan atau diperbarui. Demikianlah pengantar dan ucapan terimakasih dari penulis. Atas perhatian yang diberikan, penulis ucapkan mengucapkan terima kasih.

Wassalammu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 27 Juli 2022



Henryawan Sigit

NIM. 18911061

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Pertanyaan Penelitian	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Internal Marketing	8
2.1.2. Komitmet Organisasional	13
2.1.3. Psychological Capital	22
2.1.4. Kinerja Karyawan	26
2.2. Rangkuman Teori	35
2.3. Penelitian Terdahulu	37
2.3.1. Pengaruh Antar Variabel	37
2.4. Kerangka Pikir Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1. Jenis Penelitian	46
3.2. Populasi	46
3.3. Teknik Pengambilan Data	46

3.4. Sumber Data	46
3.4.1. Data Primer	46
3.4.2. Data Sekunder	47
3.5. Metode Pengumpulan Data	47
3.6. Definisi Operasional	48
3.6.1. Internal Marketing	49
3.6.2. Komitmen Organisasional	50
3.6.3. Psychological Capital	51
3.6.4. Kinerja Karyawan	52
3.7. Uji Validitas dan Reabilitas	54
3.7.1. Uji Validitas	54
3.7.2. Uji Reabilitas	54
3.8. Metode Analisis Data.....	55
3.8.1. Analisis Deskriptif	55
3.8.2. Analisis Kuantitatif	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1. Analisis Deskriptif	58
4.1.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	58
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	60
4.2. Evaluasi Model Pengukuran Outer Model	66
4.2.1. Convergent Validity.....	66
4.2.2. Composite Reliability	68
4.3. Analisis Model Struktural Inner Model	70
4.3.1. Goodness of Fit	70
4.3.2. Uji Hipotesis	71
4.3.3. Pengujian Efek Mediasi	74
4.4. Pembahasan	75
BAB V PENUTUP	83
5.1. Kesimpulan	83
5.2. Saran	83
5.3. Keterbatasan Penelitian	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Teori	35
Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.2 Data Usia Responden	59
Tabel 4.3 Data Pendidikan Terakhir Responden	59
Tabel 4.4 Data Masa Kerja Responden	60
Tabel 4.5 Skala Distribusi Berdasarkan Interval	60
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Internal Marketing	61
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional	62
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif <i>Psychological Capital</i>	63
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.10 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk	67
Tabel 4.11 Composite Reliability	69
Tabel 4.12 Hasil Uji R Square dan R Square Adjusted	71
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis)	72
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	45
Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk	66
Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis	72



ABSTRAK

**Pengaruh Internal Marketing dan Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital
(Objek penelitian di Pabrik Gula PT. Madubaru Bantul Yogyakarta)**

Henryawan Sigit¹, Muafi^{2*}

Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia

*email korespondensi: muafi@uui.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Internal Marketing dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Psychological Capital. Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru persero yang berlokasi di Bantul Yogyakarta dengan jumlah sampel 60 responden. Analisis data menggunakan metode kuantitatif Structural Equation Modeling (SEM) dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; (1) Internal Marketing dan Komitmen Organisasional yang dimiliki oleh perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Psychological Capital karyawan yang bekerja di pabrik. (2) Psychological Capital karyawan perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di pabrik. (3) Psychological Capital pada karyawan pabrik secara parsial dapat memediasi Internal Marketing dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang bekerja di PT Madubaru Yogyakarta.

Keywords : Internal Marketing, Komitmen Organisasional, Psychological Capital, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

**The Effect of Internal Marketing and Organizational Commitment on
Employee Performance Mediated by Psychological Capital
(Object of research at Sugar Factory PT. Madubaru Bantul Yogyakarta)**

Henryawan Sigit¹, Muafi^{2*}

Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia

*email korespondensi: muafi@uui.ac.id

This study aims to examine and analyze the effect of Internal Marketing and Organizational Commitment on Employee Performance mediated by Psychological Capital. The research was conducted on employees of a sugar factory company PT. Madubaru Persero located in Bantul Yogyakarta with a sample size of 60 respondents. Data analysis used quantitative methods of Structural Equation Modeling (SEM) and hypothesis testing. The results showed that; (1) Internal Marketing and Organizational Commitment owned by the company have a positive and significant impact on the Psychological Capital of employees who work in factories. (2) Psychological Capital of company employees has a positive and significant effect on employee performance in factories. (3) Psychological Capital on factory employees can partially mediate Internal Marketing and Organizational Commitment to Employee Performance working at PT Madubaru Yogyakarta.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Commitment, Psychological Capital, Employee Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sukses dalam suatu organisasi tidak lepas dari peran setiap sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi bisnis atau perusahaan, karena perannya sebagai subjek kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Khan, dkk. (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perkembangan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perusahaan harus mampu memberikan kontribusi dalam memajukan organisasi. Untuk memperoleh hasil kinerja yang optimal sumber daya manusia harus dikelola dengan sebaik-baiknya, agar sumber daya manusia di suatu perusahaan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya dan mendapatkan hasil yang optimal.

Dalam hal ini peneliti melihat ada menurunnya kinerja pada sumber daya manusia di perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Bantul Yogyakarta dilihat pada produksi yang mulai menurun. Menurut penelitian Gunlu (2010) agar diperoleh kinerja karyawan yang optimal, perusahaan harus selalu memperhatikan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi setiap karyawan agar pelayanan dan produksi perusahaan tidak terganggu. Gunlu (2010) menyatakan bahwa kinerja pekerjaan merupakan faktor kunci untuk mempertahankan kinerja yang tinggi dan pelayanan yang efisien, yang secara langsung akan meningkatkan produktivitas organisasi. Ketika karyawan merasa puas, karyawan tersebut akan melakukan segala kemungkinan dengan segala kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang puas dengan

pekerjaannya akan memiliki lebih sedikit kemungkinan mangkir dan menghentikan pekerjaannya. Kanwar, dkk. (2012) menjelaskan bahwa sistem manajemen dalam suatu perusahaan harus dapat memantau Psychological Capital pada karyawan dan komitmen karyawan. Sawitri (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional juga merupakan sikap yang menunjukkan kinerja karyawan dan proses berkelanjutan bagaimana anggota organisasi mengungkapkan kepeduliannya terhadap keberhasilan dan kebajikan organisasi terhadap perusahaan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi organisasi dalam kinerja karyawan adalah modal psikologis atau Psychological Capital. Avey dkk. (2011) menunjukkan bahwa modal psikologis dapat menciptakan sikap, perilaku dan hasil yang diinginkan dan membantu meringankan perilaku dan sikap karyawan yang tidak diinginkan. Secara khusus, modal psikologis adalah motivasi yang mendorong individu untuk mengumpulkan energi melalui struktur psikologis positif dari efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan (Idris dan Manganaro, 2017). Meningkatkan modal psikologis tergantung pada pengaruh komitmen organisasi yang lebih baik, perilaku karyawan yang lebih baik, ketidakhadiran karyawan yang lebih rendah dan kinerja yang lebih tinggi (Abbas dan Raja, 2015; Luthans, dkk, 2007; Idris dan Manganaro, 2017). Penguatan modal psikologis dikatakan sebagai tugas penting dalam hal pengelolaan usaha mulai pada usaha kecil dan menengah hingga usaha besar pada umumnya. Oleh karena itu, manajer bisnis pabrik gula harus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam pengembangan modal psikologis pada staff dan karyawannya di dalam menjalankan bisnis perusahaan.

Pabrik Gula PT. Madubaru merupakan salah satu industri gula dibawah pengelolaan pemerintah, dalam hal ini BUMN Departemen Keuangan, bekerja sama dengan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) yang ditunjuk oleh pemerintah sebagai pengelolanya. Pabrik Gula PT. Madubaru merupakan salah satu pabrik gula yang berlokasi disebelah selatan kota Yogyakarta, tepatnya dikelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, dan merupakan unit usaha yang mengolah tebu menjadi gula. Pabrik Gula PT. Madubaru dalam menjalankan usahanya berpedoman pada ketentuan dan prinsip budaya organisasi yang berlaku dalam setiap aspek pengelolaan bisnis. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat pada saat masuk kerja. Hal ini juga diperkuat dengan informasi yang diperoleh dari bagian Human Resource & Support Service bahwa keterlambatan karyawan selama bekerja sekitar 5-7%.

Dari hasil observasi pada kinerja karyawan di PT. Madubaru merupakan suatu masalah yang utama. Dimana PT. Madubaru adalah perusahaan yang berdiri sejak 1955 dan penjualan produk tidak maksimal sehingga kurangnya keuntungan yang diperoleh. Hal tersebut dapat berdampak pada produksi pabrik. Di sisi lain banyaknya karyawan yang mengeluh pada kurangnya fasilitas yang merata pada setiap bagian pabrik, sehingga menambah tingkat ketidaknyamanan karyawan pada lingkungan kerjanya.

Selain Internal Marketing pada perusahaan, komitmen organisasional karyawan itu sendiri juga berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Hasibuan (2005), komitmen karyawan adalah kemampuan seorang karyawan atau anggota organisasi untuk mempertahankan suatu nilai dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara

umum. Komitmen karyawan menyiratkan sesuatu yang lebih baik daripada loyalitas pasif tetapi menyiratkan hubungan aktif antara karyawan dan perusahaan. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan lebih banyak energi dan tanggung jawab dalam mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya. Komitmen sebagai suatu sikap yang muncul dari dalam diri individu karyawan, berpeluang mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala HRD (Human Research Development), tingkat komitmen karyawan pada PT. Madubaru mencerminkan tingkat komitmen yang masih rendah. Indikator komitmen Mas'ud (2011) meliputi; Merasa menjadi bagian dari organisasi, Kebanggaan terhadap organisasi, Kepedulian terhadap organisasi, Keinginan yang kuat untuk bekerja untuk organisasi, Keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berjuang demi organisasi..

Hal tersebut diatas mengakibatkan kinerja pekerjaan karyawan di Pabrik Gula PT. Madubaru masih belum maksimal. Pabrik Gula PT. Madubaru memiliki karyawan dengan berbagai tingkat pendidikan. Selain itu, sebagian besar karyawan Pabrik Gula PT. Madubaru adalah perempuan yang bekerja menghidupi keluarganya.

1.2. Rumusan Masalah

Pada masa pandemi ini setiap organisasi atau perusahaan selalu diharapkan mendapat keuntungan yang maksimal, akan tetapi dengan keadaan perekonomian ataupun keadaan Kinerja pada karyawan yang tidak stabil akibat pandemi membuat setiap perusahaan harus menemukan cara untuk tetap bangkit

dengan selalu meningkatkan kinerja karyawan mereka. Dikarenakan karyawan Pabrik Gula PT. Madubaru seharusnya selalu menunjukkan kinerja yang efektif mereka perlu meningkatkan semangat kerja pada Psychological Capital mereka dan komitmen organisasional untuk karyawan. Dengan dorongan internal marketing dalam organisasi yang baik. Maka sebab itu peneliti ingin menilai kinerja karyawan perusahaan dengan menggunakan variabel Internal marketing dan Komitmen Organisasional yang dimediasi Psychological Capital.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah tersebut yang telah diuraikan, maka masalah yang perlu dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh positif Internal Marketing terhadap Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta?
2. Apakah ada pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta?
3. Apakah ada pengaruh positif Psychological Capital terhadap Kinerja Karyawan di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta?
4. Apakah ada pengaruh positif Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta?
Apakah ada pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Internal Marketing terhadap Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Psychological Capital terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital di Pabrik Gula PT. Madubaru Yogyakarta.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang manajemen dengan mengetahui internal marketing terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan beberapa manfaat praktis bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu:

- a. Bagi para pelaku bisnis dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi pimpinan perusahaan dalam menyikapi permasalahan yang diantaranya adalah kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

- b. Bagi karyawan, dapat digunakan untuk memberikan lebih banyak pengetahuan yang menambah semangat kerja.
- c. Bagi para akademisi diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Internal Marketing

Internal Marketing merupakan aspek penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan produk dan jasa. Terlebih untuk bisnis dalam hal service (jasa) yang dikenal "high contact" mereka. Arti dari high contact, adalah mengenai kualitas service yang tidak bisa dipisahkan dari karyawan yang melayani jasa tersebut. Contohnya, kontak yang tinggi ditemukan dalam bisnis di bidang jasa pendidikan. Jika pelaksanaan pemasaran service ingin menjaga kualitas jasa dan produk, maka sebenarnya perlu diperhatikan kualitas karyawannya (Alma, 2014).

1. Pengertian Internal Marketing

Internal Marketing merupakan suatu penerapan teori serta praktik pemasaran kepada karyawan di dalam suatu perusahaan sebelum akan dipraktikkan kepada pelanggan diluar perusahaan (Alma, 2014). Manajer harus mempekerjakan orang yang melayani pelanggan dan mereka harus melakukan yang terbaik. Menurut Alma (2014), pemasaran internal berarti manajer perlu memperhatikan para karyawannya seolah sebagai pelanggan, memperhatikan kualitas pekerjaannya sebagai produk, serta berusaha merancang suatu jasa dan produk tersebut dengan sebaik-baiknya untuk memenuhi keinginan para konsumennya di luar perusahaan. Maka sebab itu, untuk mengembangkan bisnis dalam bidang jasa kontak tinggi digunakanlah konsep pemasaran internal agar dapat memberikan pelayanan

yang lebih baik dan lebih memuaskan dengan tingkat kompetensi karyawan yang semakin profesional, dan pelayanan yang efektif dan efisien.

Dalam penelitian Kotler (2008), Internal marketing merupakan tugas untuk melatih dan merekrut karyawan yang berkompeten dimana mereka yang bersedia untuk melayani konsumen dengan baik. Seorang pemasar yang handal menyadari bahwa kegiatan pemasaran di internal perusahaan dapat menjadi sama pentingnya dan bahkan lebih penting daripada kegiatan pemasaran yang diarahkan ke luar perusahaan. Tidaklah lazim untuk menjanjikan pelayanan terbaik sebelum staf perusahaan siap memberikannya. Definisi di atas menunjukkan begitu penting dalam pemenuhan kebutuhan karyawan dalam rangka meningkatkan dan memperoleh kualitas karyawan yang tinggi untuk melayani konsumennya.

2. Aspek Penting Internal Marketing

Internal marketing akan menghasilkan suatu keefektifitas pekerjaan dalam SDM perusahaan pada saat sebelum para karyawan perusahaan berhubungan dan melayani para kosumen di luar perusahaan. Dalam penelitian Ratnasari & Mastuti (2011), ada dua aspek terpenting pada pelaksanaan konsep internal marketing, yaitu:

- 1) Karyawan yang ada pada setiap divisi mempunyai peran dalam *supplier and internal customer*. Bertujuan agar bisa memberikan yang terbaik pada *external marketing* dalam kualitas produk maupun jasa, dalam hal ini perlu dipastikan bahwa di setiap karyawan bisa bekerja secara optimal.

- 2) Sudut pandang yang setara pada strategi dan misi serta arah tujuan pada perusahaan tersebut merupakan suatu elemen penting sebagai terciptanya komitmen pada para karyawan yang tinggi sehingga yang pada akhirnya memberikan konsistensi organisasi karyawan dalam bekerja secara optimal.

3. Proses Penting Internal Marketing

Menurut penelitian Ratnasari & Mastuti (2011) agar bisa mencapai suatu keberhasilan pada internal marketing di perusahaan produk maupun jasa, manajer harus memperkuat pentingnya suatu keterbukaan, komunikasi dan tanggung jawab serta komitmen tinggi untuk meraih tujuan bagi para karyawannya. Internal marketing dapat diartikan sebagai langkah awal dalam menghasilkan suatu komitmen organisasional tinggi baik bagi karyawan maupun konsumen yang akan dilayani. Gronroos dalam Ratnasari & Mastuti, (2011) proses manajemen yang penting dalam internal marketing adalah sebagai berikut:

- 1) *Attitude Management*

Attitude Management adalah komitmen organisasional dan sikap karyawan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Manajemen harus proaktif, terutama dalam merencanakan dan mengawasi aktivitas para karyawannya.

- 2) *Communication Management*

Communication management adalah suatu proses manajemen dalam penyampaian informasi-informasi dengan tujuan agar dapat membagikan instruksi kerja serta juga membagikan kesempatan

kepada para karyawan dalam hal penyampaian segala bentuk masalah yang akan dihadapi, sehingga terciptalah suatu komunikasi dalam dua arah dan dapat terjalin suasana secara terbuka.

4. Implementasi Internal Marketing

Marketing menurut penelitian yang dilakukan Ratnasari dan Mastuti (2011) dari perspektif manajemen dalam suatu perusahaan perlu adanya program-program umum yang dapat diimplementasikan suatu konsep pemasaran internal, yaitu:

1) *Training*

Training adalah suatu program kegiatan yang diutamakan kepada sumber daya manusia perusahaan berupa pembekalan pengetahuan dasar di dalam perusahaan tersebut yaitu tentang strategi kerja, sikap, dan kemampuan, baik dalam berkomunikasi termasuk memahami konsumen

2) *Management Support and Internal Interactive Communication*

Yaitu suatu sarana kegiatan bekerjasama antar rekan-rekan kerja yang efektif dan efisien yang diberikan manajemen perusahaan kepada pelaksana SDM perusahaan serta memberikan peluang berkomunikasi secara dua arah dari karyawan terhadap atasannya. Terdapat 2 informasi yang mencakup permasalahan dalam pekerjaan maupun keputusan penting lainnya yang ada di dalam suatu perusahaan tersebut, yakni:

a. *Personnel Administration Tools on Human Resource Management*

Yaitu manager perusahaan harus menyiapkan program-program dalam hal perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan

efisien untuk pelaksanaannya yang sesuai dengan visi misi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam penerapannya memerlukan suatu komunikasi yang saling berkesinambungan.

b. **Developing a Service Culture**

Manager dalam perusahaan perlu mampu menghasilkan pola pikir yang sama pada setiap sumber daya manusia supaya kinerja karyawan dapat memenuhi keinginan pelanggan. Bagi perusahaan produk maupun jasa, pemasaran internal menghasilkan berbagai dampak positif dalam pencapaian keberhasilan dalam aspek pemasaran karena lebih integratif sehingga menghasilkan suatu proses yang saling berkesinambungan.

5. Indikator Internal Marketing

Menurut Narteh (2012) indikator dalam *internal marketing* terhadap komitmen karyawan di dalam sebuah perusahaan ada empat indikator dan terdapat 13 item, antar lain yaitu:

1. **Komunikasi Internal**

- Perusahaan saya memiliki strategi komunikasi internal
- Komunikasi internal di perusahaan saya efektif
- Perusahaan saya memiliki saluran komunikasi interaktif
- Perusahaan saya mendorong pembelajaran di antara anggota

2. **Penghargaan**

- Karyawan dipertahankan melalui gaji yang kompetitif
- Perusahaan memiliki program tunjangan yang komprehensif

3. Pelatihan

- Perusahaan saya mendorong saya untuk mengambil inisiatif
- Perusahaan saya meningkatkan perasaan efisiensi diri
- Karyawan di perusahaan saya terus dilatih
- Pelatihan terkait dengan peran saya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- Perusahaan saya mengizinkan saya untuk menggunakan penilaian saya sendiri dalam memecahkan masalah

4. Pemberdayaan Karyawan

- Perusahaan saya meningkatkan perasaan efisiensi diri
- Karyawan di perusahaan saya termotivasi untuk tetap bekerja

2.1.2. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pandangan psikologi anggota organisasi terhadap keterikatannya dengan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan tinggal dengan organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama dan bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika komitmen organisasi ditentukan, hal itu membantu memprediksi kepuasan karyawan, keterlibatan karyawan, distribusi kepemimpinan, kinerja pekerjaan, ketidakamanan kerja, dan atribut serupa lainnya. Tingkat komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya penting untuk diketahui dari sudut pandang manajemen untuk dapat

mengetahui dedikasi mereka terhadap tugas yang diberikan kepada mereka setiap hari. Dalam menentukan faktor-faktor yang mungkin terkait dengan komitmen organisasi, pertama-tama kita perlu memahami konsep komitmen organisasional. Dalam penelitian Porter, dkk (1974) mengembangkan terdapat 3 definisi dari komitmen organisasional, yaitu:

- a. Keyakinan yang kuat sehingga mampu berpihak pada suatu tujuan serta nilai di dalam organisasi
- b. Keinginan dalam hal pengerahan suatu upaya tinggi berdasarkan atas nama organisasi tersebut
- c. Keinginan yang kuat sebagai karyawan yang tetap berperan di dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian Robbin dan Judge (2008) mendefinisikan pada konsep komitmen organisasi merupakan suatu situasi pada seorang karyawan yang mendukung pada tujuan organisasi dan mempunyai keinginan dalam mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan dalam penelitian Mayer dan Ellen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang sebagai ciri khas hubungan pada keanggotaannya atau karyawan dengan organisasi serta berimplikasi pada keputusan karyawan untuk tetap melanjutkan keanggotaan di dalam organisasinya. Meyer dan Allen (1997) memukakan teori komitmen organisasi terdapat 3 komponen, yaitu:

- a. Keterikaitan yang afektif pada organisasinya (komitmen afektif)
- b. Biaya dan kontribusi yang telah dikeluarkan terkait dengan keluarnya dari organisasi tersebut (komitmen berkelanjutan) dan,

- c. Kewajiban agar selalu tetap berada di dalam organisasi tersebut (komitmen normatif).

Menurut Nagar (2012), komitmen organisasi merupakan suatu aspek yang begitu penting untuk perusahaan dalam mempertahankan dan menarik orang-orang yang bertalenta, karena perusahaan menyadari hanya dengan orang-orang yang memiliki komitmen yang bersedia mau tetap bertahan dalam hubungannya pada perusahaan tersebut dan berusaha dalam menggapai tujuan perusahaan.

Dalam penelitian Cook dan Campbell (1979) dalam pengalaman kerja para karyawan pada lingkungan yang mereka pernah bekerja sangatlah berpengaruh dalam penerimaan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Dengan demikian, bentuk komitmen mereka erat dengan kaitannya praktik mereka bekerja di lingkungan yang sama dan sesuai dengan pengalaman mereka. Ketaatan pada nilai-nilai organisasional cukup dibutuhkan selama perseorangan yang berkesinambungan tetap menjadi bagian dalam organisasi tersebut.

Menurut Labatmediene (2007) memiliki sikap yang positif pada diri seorang karyawan pada pekerjaannya dapat menghasilkan suatu komitmen tinggi untuk berkontribusi di organisasinya. Sebab itu karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam organisasi akan mempunyai niat yang rendah untuk meninggalkan organisasinya meskipun karyawan tersebut tidak senang dengan pekerjaannya sendiri di organisasi tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Becker (1960) menunjukkan komitmen organisasi cenderung terlibat dalam jalur kegiatan organisasi

yang selaras dengan perusahaan, seperti halnya untuk berniat tetap berada di organisasinya jika mereka masih bersedia untuk tetap berperan di dalam organisasi tersebut dan mencurahkan berbagai kontribusi agar dapat memenuhi pencapaian tujuan mereka. Komitmen organisasi karyawan merupakan suatu konstruksi dalam hal psikologis yang dikatakan bagian dari keterikatan emosional karyawan pada organisasi tersebut dan yang berkembang melalui tindakan dan pilihan mereka dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu ini adalah bagian dari perilaku perseorangan dan kesediaan anggota organisasi dalam mengabdikan kontribusi mereka pada organisasi dimana tempat mereka bekerja.

Dari berbagai sumber dan pendapat dari para peneliti tersebut dapat diperhatikan kesamaan yaitu komitmen yang rendah tidak hanya menimbulkan keanggotaan dalam organisasi berkeinginan untuk meninggalkan organisasinya, tetapi tingkat komitmen yang rendah menimbulkan motivasi para anggota organisasi semakin menurun untuk bekerja dengan baik. Oleh sebab itu, anggota organisasi yang memilih untuk tetap bertahan dalam organisasi atau perusahaan namun dengan tingkat komitmen yang rendah menjadi suatu ancaman yang lebih berat bagi perusahaan dan akan berdampak buruk pada organisasi atau perusahaan tersebut dibandingkan dengan anggotanya yang meninggalkan perusahaan atau profesinya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional mampu dijadikan sebagai upaya untuk mengenal para karyawannya dan keterlibatan mereka pada organisasi.

Dalam penelitian Mowday, Porter dan Steer (1982) menyatakan terdapat 3 faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional yaitu faktor karakteristik pribadi, faktor karakteristik pekerjaan atau peran karyawan, faktor pengalaman kerja, dan faktor karakteristik struktur organisasi.

1) Faktor karakteristik pribadi

Faktor karakteristik pribadi atau personal yaitu meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, dan berbagai faktor kepribadian lainnya.

2) Faktor karakteristik pekerjaan

Dalam faktor karakteristik pekerjaan atau peran karyawan terdapat tiga hal terkait yang berpotensi mempengaruhi komitmen, yaitu ambiguitas peran, konflik peran, dan ruang lingkup atau tantangan. Tiga hal tersebut dapat diasumsikan bahwa kemajuan pekerjaan dapat meningkatkan tantangan pengalaman karyawan dan dengan demikian dapat meningkatkan komitmen.

3) Faktor pengalaman Kerja

Faktor pengalaman kerja adalah suatu pengalaman yang dimiliki karyawan selama masa bekerja mereka yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan, terkait dengan seberapa jauh hubungan psikologis mereka dengan organisasi yang telah terbentuk.

4) Faktor karakteristik struktur organisasi

Dalam factor karakteristik struktur organisasi ter dapat 3 hal diantaranya adalah desentralisasi terkait dengan komitmen, formalisasi dan ketergantungan fungsional. Tiga hal tersebut dapa

diartinya bahwa karyawan yang sedang mengalami peningkatan dalam desentralisasi, formalitas aturan dan prosedur tertulis yang lebih besar merasa lebih berkomitmen pada organisasi dan ketergantungan yang lebih besar pada pekerjaan orang lain.

3. Anteseden Komitmen Organisasional

beberapa faktor-faktor organisasi dan individu dapat mempengaruhi anteseden komitmen organisasional. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mayer dan Schoorman (1998) menegaskan bahwa proses pertukaran antar organisasi dengan perseorangan yang sehat merupakan suatu acuan bagi perseorangan (karyawan) untuk berperan secara aktif di dalam organisasi. Tidak hanya itu, perlakuan dari organisasi kepada para karyawannya bisa memperkuat komitmen karyawan untuk tetap loyal pada organisasi tersebut.

Menurut Allen & Meyer (1990) terdapat 3 komponen komitmen organisasional dalam pembagian anteseden komitmen organisasional, yaitu:

- a. Anteseden Affective commitment atau komitmen afektif yang terdiri dari 4 hal yaitu karakteristik pekerjaan atau jabatan, karakteristik personal atau pribadi, pengalaman kerja, serta karakteristik struktur organisasi. Dalam 4 hal tersebut disimpulkan anteseden yang paling berpengaruh dalam komitmen afektif adalah dalam hal pengalaman kerja, terlebih pada pengalaman kerja atas modal psikologis yang bertujuan untuk dapat bekerja secara nyaman di dalam organisasinya sehingga dapat berkompeten di dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Karakteristik struktur organisasi meliputi luasnya kontrol, besarnya organisasi, pengutamaan otoritas anggota dan kehadiran serikat kerja.

- b. Antecedent Continuance commitment atau komitmen kontinuans (berkelanjutan) terdiri dari taruhan sampingan individu atau seberapa besarnya dan jumlah aset pada diri karyawan, dan pertimbangan dari minimnya pilihan alternatif untuk pindah ke pekerjaan lain yang lebih menarik. Karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dan akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena karyawan tersebut belum mendapatkan sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah didupatkannya selama dia bekerja di organisasi. Sebaliknya, karyawan merasa rugi jika akan meninggalkan organisasinya dikarenakan mereka akan kehilangan segala yang mereka telah berikan dan kontribusikan selama karyawan tersebut bekerja di organisasi karena karyawan tersebut merasa sudah meluangkan aset yang besar ataupun dia sudah berkorban banyak hal dengan organisasinya.
- c. Antecedent Normative commitment atau komitmen normatif terdiri dari pengalaman perseorangan sebelum ia memasuki suatu organisasi yang sesuai dengan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi serta pengalamannya dia dalam keluarga atau sosialisasi budaya. Jika semakin tinggi suatu organisasi memberikan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan kesetiaan para karyawan, maka karyawan pun juga akan semakin

tinggi memberikan komitmen normatif yang lebih baik. Sedangkan komitmen normatif dalam individu karyawan dapat meningkat jika sebelum memasuki suatu organisasi yang baru, orang tua karyawan yang termasuk berperan di organisasi menunjukkan pentingnya loyalitas terhadap organisasi.

4. Indikator Komitmen Organisasional

Dalam penelitian Meyer dan Allen (1993) terdapat 3 indikator dalam komitmen organisasional. yaitu :

a. **Komitmen afektif** (*Affective commitment*)

Komitmen ini adalah komitmen yang terkait dengan emosional perseorangan atau individu yang melibatkan emosional antar dengan individu lainnya di dalam satu organisasi. Ketika seorang karyawan mempunyai komitmen afektif yang tinggi dan tidak adanya paksaan dari luar karyawan tersebut akan berupaya keras agar tetap bertahan di dalam organisasinya dengan kemauan serta kesadarannya sendiri. Pada umumnya karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang telah menjadi bagian dalam organisasi lebih merasa bangga dan puas.

b. **Komitmen berkelanjutan** (*Continuance commitment*)

Komitmen ini adalah komitmen yang mencakup persepsi perseorangan atau individu tentang risiko dan biaya jika meninggalkan organisasinya. Sehingga bisa diungkapkan bahwa seorang karyawan yang mempunyai komitmen yang berkelanjutan ingin terus tetap berada di dalam organisasi itu. Komitmen ini muncul dengan adanya pertimbangan segala bentuk pengorbanan yang dilakukan karyawan tersebut jika dia

meninggalkan organisasi dan kurangnya pilihan bagi karyawan tersebut. Karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran penuh bahwa menjadi anggota dari organisasinya adalah suatu kewajiban.

c. **Komitmen normatif** (*Normative commitment*)

Komitmen ini merupakan komitmen berdasarkan rasa kewajiban serta tanggung jawab terhadap organisasinya di mana karyawan terlibat berperan. Pada umumnya karyawan dengan komitmen normatif ini sangat mencintai pekerjaannya. Karyawan yang didasari komitmen normative yang tinggi memilih untuk tetap berperan di organisasi karena ia merasa bahwa perintah atasan yang diberikan karyawan tersebut adalah bagian dari tanggung jawab dirinya yang perlu segera diselesaikan.

Menurut Mayer dan Allen (1993), memahami komitmen organisasional dapat dilakukan dengan merumuskan definisi komitmen dalam organisasi sebagai konstruksi psikologis yang menjadi ciri hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan berimplikasi pada keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaan dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi ini, anggota yang berkomitmen pada organisasi akan bertahan sebagai bagian dari organisasi daripada anggota yang tidak berkomitmen pada organisasi.

Mayer & Allen (1991) mengemukakan bahwa ada tiga indikator pada komitmen organisasional dan terdapat empat item di setiap masing-masing indikator sebagai berikut:

1. **Komitmen Afektif** (*Affective commitment*)
 - Bahagia seumur hidup di perusahaan.
 - Masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan.
 - Rasa memiliki dalam organisasi.
 - Kebanggaan menjadi bagian dari keluarga organisasi
2. **Komitmen Berkelanjutan** (*Continuance commitment*)
 - Tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji.
 - Bertahan dalam organisasi karena keuntungan yang diperoleh dari perusahaan.
 - Sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin meninggalkan organisasi.
 - Karyawan tetap berpegang pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain.
3. **Komitmen Normatif** (*Normative commitment*)
 - Tidak meninggalkan organisasinya meskipun itu menguntungkan.
 - Kesadaran diri karyawan bahwa komitmen adalah hal yang perlu dilakukan.
 - Keyakinan dalam organisasi.
 - Tidak akan meninggalkan organisasinya karena merupakan tanggung jawab yang tinggi dalam organisasinya.

2.1.3. Psychological Capital

1. Pengertian Psychological Capital

Psychological Capital adalah kapasitas psikologis individual seperti keadaan yang lebih spesifik untuk situasi atau tugas tertentu dan cenderung

lunak dari waktu ke waktu (Chen, dkk,2000). Psychological Capital adalah konstruksi multidimensi yang mengacu pada keadaan psikologis positif dari perkembangan. Psikologi adalah ilmu disiplin dan terapan yang mempelajari mental dan perilaku secara ilmiah. Psikologi memiliki tujuan langsung untuk memahami individu dan kelompok dengan memperhatikan prinsip-prinsip pribadi dan memeriksa kasus-kasus tertentu. Seseorang yang berspesialisasi dalam psikologi atau menjadi peneliti psikologi disebut psikolog dan dapat diklasifikasikan sebagai ilmuwan sosial, perilaku, atau kognitif. Psikolog berusaha memahami perubahan fungsi mental pada individu dan perilaku sosial (Hilton dkk 2018).

Menurut Hilton (2018) Psikologi berasal dari kata Yunani yaitu “psyche” yang artinya jiwa. Logos berarti ilmu pengetahuan. Jadi menurut Sosiawan, secara etimologi psikologi berarti “Ilmu yang mempelajari tentang jiwa, baik mengenai gejalanya, prosesnya maupun latar belakangnya”. Namun pengertian antara ilmu jiwa dan psikologi sebenarnya berbeda atau tidak sama. (Caza, dkk,2010; Luthans, dkk,2007).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Psychological Capital

Psychological Capital digambarkan sebagai kompetensi dasar yang berperan penting bagi karyawan untuk menangani kesadaran, berusaha dan mencapai efisiensi di tempat kerja (Çavus dan Gökçen, 2015). Luthans dkk. (2007) berpendapat Psychological Capital merupakan suatu keadaan psikologis positif karyawan diekspresikan melalui empat komponen:

1. Mempunyai kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk mengambil dan berusaha apa yang dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas-tugas yang menantang,
2. Membangun pandangan positif (*optimism*) mengenai kesuksesan di masa kini dan di masa depan,
3. Bertekun menuju tujuan dan, bila perlu, mengarahkan kembali jalan menuju tujuan harapan (*hope*) agar berhasil, dan
4. Disaat mendapat kesulitan dan masalah, akan bangkit kembali dan tetap bertahan hingga melampaui kegembiraan (*resiliency*) dalam menggapai keberhasilan.

Self-efficacy mengacu pada keyakinan orang tentang kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas tertentu (Parker, 1998). Pada tingkat profesional pemasaran, *self-efficacy* mengacu pada keyakinan pemasar dalam pengetahuan dan keterampilan mereka ketika melakukan tugas pemasaran yang ditugaskan (Nguyen dan Nguyen, 2012). Optimisme dapat didefinisikan sebagai kecenderungan untuk mempertahankan pandangan positif dalam batasan lingkungan. Orang yang optimis cenderung meningkatkan dan fokus pada aspek yang menguntungkan dari pengalaman mereka (Schneider, 2001). Pada tingkat profesional pemasaran, pemasar yang optimis adalah pemasar yang memiliki ekspektasi positif terhadap hasil dalam lingkungan pemasaran yang berubah. Mereka lebih cenderung menerima perubahan dan melihatnya sebagai peluang (Nguyen dan Nguyen, 2012). Harapan berkaitan dengan keyakinan masyarakat bahwa mereka dapat menemukan jalur menuju tujuan yang diinginkan dan menjadi

termotivasi untuk menggunakan jalur tersebut (Snyder, dkk,2002). Harapan terhubung ke jalur, yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk menghasilkan rute yang bisa diterapkan ke tujuan yang diinginkan, dan agensi, yang berkaitan dengan kapasitas yang dirasakan seseorang untuk menggunakan jalur untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Snyder, dkk,1996, 2002). Pada tingkat profesional pemasaran, jalur memfasilitasi pemasar untuk mengenali tujuan perusahaan dan menerjemahkan tujuan tersebut ke dalam tindakan mereka sendiri untuk mencapai tujuan. Agensi membantu pemasar dalam mengendalikan tindakan mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan terutama, dalam menerapkan motivasi yang diperlukan ke jalur alternatif terbaik (Nguyen dan Nguyen, 2012). Terakhir, resiliensi mengacu pada kapasitas psikologis positif untuk beradaptasi dalam konteks kesulitan atau risiko yang signifikan (Luthans, dkk, 2007; Masten dan Reed, 2002). Di tingkat profesional pemasaran, ketahanan dicirikan oleh respons mengatasi pemasar terhadap peristiwa positif yang merugikan dan ekstrem (Luthans, dkk, 2007; Nguyen dan Nguyen, 2012).

3. Indikator Psychological Capital

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen (2012) dalam Psychological Capital mengemukakan bahwa terdapat empat Indikator dan tiga belas item. Antara lain yaitu:

1. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

- Saya merasa percaya diri menganalisis masalah dalam jangka panjang agar menemukan solusi

- Saya merasa percaya diri untuk mempresentasikan lingkungan pekerjaan saya saat menghadap manajemen senior
- Saya merasa percaya diri dalam menghubungi orang di luar perusahaan
- Saya merasa percaya diri untuk menyajikan informasi kepada sekelompok rekan kerja

2. Optimisme (*Optimism*)

- Di saat-saat yang tidak pasti, saya biasanya mengharapkan sesuatu yang terbaik
- Saya biasanya berharap segala sesuatunya berjalan sesuai keinginan saya
- Secara keseluruhan, saya mengharapkan lebih banyak hal baik terjadi pada diri saya daripada hal buruk

3. Keandalan Komposit (*Composite Reliability*)

- Saat ini, saya dengan penuh semangat mengejar tujuan saya
- Ada banyak cara untuk mengatasi masalah yang saya hadapi sekarang
- Saya dapat memikirkan banyak cara untuk mencapai tujuan saya saat ini

4. Kegembiraan (*Resiliency*)

- Saya cepat sembuh dan pulih dari keterkejutan
- Saya murah hati dengan rekan kerja saya
- Saya mengatasi kemarahan saya pada seseorang dengan cukup cepat

2.1.4. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Kusriyanto, dalam Mangkunegara (2005), mendefenisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas” Wartono (2017) Kinerja adalah pernyataan atasan langsung atas hasil kerja karyawan secara individu selama jangka waktu tertentu sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing karyawan. (Hendri 2019)

Menurut Tampi (2014) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara pekerjaan yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. , hasil kerja disesuaikan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku di dalam organisasi. Setiap karyawan biasanya diperintahkan oleh atasannya agar dapat

berkontribusi secara positif dengan kinerja mereka yang baik, mengingat kinerja dalam organisasi bergantung terhadap kinerja karyawannya.

Dalam hal kinerja salah satu faktor lain ada pada psikologis. Vaishnavi, dkk (2019) menjelaskan faktor psikologis tersebut antara lain yaitu keyakinan pada individu tentang perubahan seperti tingkat penerimaan individu dan organisasi untuk melakukan suatu perubahan serta pembeda masalah yang harus diperhatikan,. Demikian pula pada faktor struktural mencakup kondisi di mana perubahan terjadi dan sejauh mana kondisi ini akan meningkatkan atau memperlambat proses perubahan. Faktor-faktor ini akan membantu berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang tingkat kesiapan dalam proses perubahan.

Dalam praktek HRM dengan kinerja tinggi, dukungan organisasi yang dirasakan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, dalam konteks organisasi yang berubah dengan cepat, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan juga dapat berdampak pada EP (Chen 2020).

Dibandingkan dengan indikator kinerja tradisional kualitas kerja dan efisiensi kerja, indikator kinerja baru mencerminkan persyaratan baru manufaktur fleksibel untuk pekerja garis depan. Karena ketenagakerjaan adalah perdagangan usaha dan kesetiaan oleh karyawan untuk keuntungan berwujud dan sumber daya sosial dari organisasi. Karena itu, ketika pekerja garis depan menerima dukungan organisasi yang positif (kenaikan gaji, bonus, dll.), perasaan kewajiban mereka untuk membantu organisasi akan meningkat. Akibatnya, pekerja garis depan dengan dukungan organisasi

penguat yang tinggi harus terlibat dalam upaya yang lebih besar seperti mempelajari keterampilan baru dan bekerja secara proaktif yang menghasilkan peningkatan kinerja.

Chen (2019). teori kinerja mulai dari hal-hal yang mempengaruhi kinerja dan pengukuran kinerja. Peneliti lebih memfokuskan pada konsep dan pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh. Hal ini dikarenakan indikator yang dikemukakan oleh tentang pembelajaran organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan merupakan teori universal yang ada di setiap organisasi. Meskipun bersifat universal, tetapi dapat diterapkan pada hal-hal tertentu juga seperti studi atau analisis yang dimulai dari hal yang umum hingga hal yang spesifik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Wirawan (2009) bahwa hasil kinerja karyawan adalah suatu hasil sinergi dari 3 faktor berikut:

- 1). Faktor lingkungan internal karyawan, yaitu faktor pada diri karyawan yang bersifat bawaan sejak lahir dan faktor yang didapat pada saat berkembang. Faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, dan kondisi fisik. Faktor yang didapat seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan komitmen organisasi kerja.
- 2). Faktor lingkungan internal organisasi seperti karyawan yang membutuhkan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Contohnya seperti dukungan pada sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utama mereka serta sistem manajemen di perusahaan dan kompensasi yang adil.

- 3). Faktor-faktor di lingkungan luar atau eksternal organisasi, seperti kejadian, keadaan, atau situasi dimana yang terjadi di luar lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2004) dalam melakukan penilaian pada prestasi karyawan merupakan suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan para atasannya secara rinci dan sistematis yang berdasarkan tugas yang diperintah kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja karyawan, yaitu atasan karyawan langsung, dan atasan tak langsung. Selain itu, kepala bagian personalia berhak memberikan penilaian prestasi terhadap semua karyawannya sesuai data yang ada di bagian personalia.

Menurut Mathis (2017) penilaian kinerja merupakan proses evaluasi seberapa bagus karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka saat dibandingkan dengan satu set Standar Operasional Pekerjaan (SOP) yang telah dirancang perusahaan, dan kemudian mengkomunikasikan pada para karyawan. Penilaian kinerja merupakan upaya untuk evaluasi dari hasil pekerjaan karyawan di masa lalu dan di saat itu yang relatif pada standar prestasi selama karyawan bekerja. Selain itu menurut penelitian yang dilakukan Dessler (2006) penilaian kinerja juga merupakan suatu asumsi bahwa karyawan memahami seperti apa SOP mereka di organisasi maupun perusahaan, mengembangkan, serta juga memberikan kontribusi, dan insentif yang diperlukan agar membantu antar rekan kerja yang

bersangkutan mengevaluasi kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Menurut penelitian Mathis dan Jackson (2017) penilaian kinerja karyawan terdapat dua penggunaan yang pada umumnya ada di dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1). Penggunaan administratif didalam organisasi, yaitu:
 - a. Sebagai dasar pembuat promosi atau pemecatan karyawan.
 - b. Sistem orientasi kinerja karyawan yang sesuai dengan karyawannya.
 - c. Kompensasi yang adil yang bukannya untuk senioritas namun yang seharusnya diberi sesuai pencapaian kinerja karyawan
 - d. Sebagai dasar pembuat keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan dan penugasan pindah tugas
- 2). Penggunaan pengembangan didalam organisasi, yaitu:
 - a. Sebagai alat pengembangan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi.
 - b. Sebagai alat mengidentifikasi seberapa potensi pada karyawan.
 - c. Sebagai alat mengenali seberapa kekuatan pada karyawan.
 - d. Sebagai alat mendorong pimpinan dalam pemberian penjelasan pada karyawan tentang peningkatan yang dibutuhkan.

Menurut Rosidah dan Ambar Teguh Sulistiyani (2003) dalam tujuan penilaian kinerja yaitu:

- 1). Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
- 2). Komitmen organisasional karyawan untuk memperbaiki kinerja

- 3). Untuk mendistribusikan reward dari organisasi berupa upah atau tambahan gaji dan promosinya yang adil.
- 4). Sebagai sarana untuk mengadakan penelitian manajemen personalia.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Gomes (2002) mengemukakan bahwa terdapat 7 jenis pengukuran kinerja yang didasari perilaku yang spesifik yaitu:

- 1). *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesiapannya.
- 2). *Quantity of Work*, yaitu jumlah tenaga kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.
- 3). *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Cooperation, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 4). *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 5). *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, integritas pribadi dan keramahtamahan.
- 6). *Dependability*, yaitu penyelesaian pekerjaan dan dapat dipercaya dalam kehadiran serta kesadaran berdisiplin.
- 7). *Initiative*, yaitu semangat untuk memperbesar tanggungjawabnya dan dalam melaksanakan tugas-tugas baru.

Tarigan et al (2020) Kinerja karyawan dimulai dari manajemen lini atas tetapi hasilnya adalah dicapai dari garis bawah (karyawan). Perusahaan berkinerja tinggi menunjukkan lebih tinggi tingkat kepuasan karyawan sedangkan perusahaan dengan kinerja keuangan yang buruk juga memiliki tingkat kepuasan karyawan yang sama. Penelitian sebelumnya membedakan dua jenis kinerja karyawan. Dua jenis kinerja akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

- 1). Kinerja tugas. Ini mengukur kinerja tugas yang ditentukan peran. Secara khusus, ini menilai seberapa baik seorang karyawan melakukan semua aktivitas berdasarkan peran individu mereka. Dalam penelitian ini, jenis pengukuran kinerja disebut juga *in-role* perilaku, yang mengukur pengetahuan Pekerjaan, Akurasi kerja, Produktivitas dan Kemampuan mengatur pekerjaan masing-masing karyawan.
- 2). Kinerja kontekstual. Penilaian kedua adalah melihat aktivitas karyawan yang membantu konteks sosial dan psikologis suatu organisasi. Itu memperhitungkan jumlah dan kualitas kegiatan pendukung yang dikontribusikan oleh setiap karyawan rekan kerja di tempat kerja. Indikator pengukurannya antara lain ketergantungan, ketaatan mengikuti kebijakan dan prosedur, dan perilaku peran ekstra yang mencakup inisiatif dan kerja tim.

Jufrizen dan Lubis (2020) mengatakan bahwa kinerja yang baik merupakan keinginan bagi setiap perusahaan. Robbins, (2016), dalam

Kinerja Karyawan mengemukakan bahwa terdapat 6 Indikator dan 13 item.

Antara lain yaitu:

- 1) Kualitas
 - Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian
 - Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan
- 2) Kuantitas
 - Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target awal
 - Hasil pekerjaan saya harus memberikan yang terbaik bagi perusahaan
- 3) Ketepatan Waktu
 - Saat berangkat bekerja saya harus datang tepat waktu
 - Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu
- 4) Efektivitas
 - Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan
 - Saya segera mengerjakan pekerjaan saya agar dapat waktu luang
- 5) Kemandirian
 - Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan
 - Saya tidak mempunyai ketergantungan dengan rekan lain dalam pekerjaan saya sendiri

6) Komitmen Kerja

- Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik
- Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan
- Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan

2.2. Rangkuman Teori

Bedasarkan teori yang sudah dijabarkan, peneliti telah menetapkan teori yang akan digunakan untuk penelitian ini, teori yang digunakan dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Rangkuman Teori

Variabel	Author	Teori dan Item yang digunakan	Hasil Analisis
Internal Marketing	Narteh (2012)	1. Komunikasi Internal <ul style="list-style-type: none"> • Strategi komunikasi internal pada perusahaan • Komunikasi internal perusahaan • Saluran komunikasi interakti pada perusahaan • Pembelajaran di antara anggota dalam perusahaan 2. Penghargaan <ul style="list-style-type: none"> • Progam gaji yang kompetitif • Program tunjangan yang komprehensif 3. Pelatihan <ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan inisiatif • Peningkatkan perasaan efisiensi • Peningkatkan karyawan dalam pelatihan • Peran untuk melayani pelanggan • Penilaian diri sendiri 4. Pemberdayaan Karyawan <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan perasaan efisiensi diri • Motivasi untuk tetap bekerja 	Untuk mengukur Internal Marketing dalam perusahaan antara atasan terhadap para anggota/ karyawan dalam saling berkontribusi.
Komitmen Organisasional	Mayer & Allen (1991)	1. <i>Affective commitment</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kebahagiaan dalam perusahaan • Masalah organisasi adalah masalah setiap anggotanya • Rasa memiliki dalam organisasi • Kebanggaan dalam berorganisasi 	Mengukur individu dalam suatu organisasi untuk tetap berkomitmen dalam pekerjaan

		<p>2. <i>Continuance commitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suatu kebutuhan berada di dalam organisasi • Bertahan di dalam organisasi karena adanya keuntungan • Bertahan di dalam organisasi karena keinginan diri sendiri • Berada di organisasi karena tidak ada pilihan lain <p>3. <i>Normative commitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak akan meninggalkan organisasi • Kesadaran diri untuk berkomitmen • Keyakinan dalam organisasi • Tidak meninggalkan organisasi karena tanggung jawab 	mereka dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.
Psychological Capital	Nguyen (2012)	<p>1. <i>Self-efficacy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Percaya diri dalam menemukan solusi • Percaya diri dalam presentasi ke atasan • Percaya diri dalam menghubungi orang diluar perusahaan • Percaya diri menyampaikan informasi dengan rekan kerja <p>2. <i>Optimism</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengharapkan yang terbaik • Mengharapkan sesuatu berjalan sesuai keinginan • Mengharapkan hal buruk tidak akan terjadi <p>3. <i>Composite reliability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Semangat mengejar tujuan • Mengatasi segala masalah • Memikirkan cara untuk mencapai tujuan <p>4. <i>Resiliency</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cepat pulih dari keterkejutan • Murah hati dengan rekan kerja • Cepat mengatasi emosi 	Melihat pada setiap individu yang memiliki modal psikologis untuk bekerja dalam jangka panjang dan berkontribusi pada organisasi/ perusahaan
Kinerja Karyawan	Robbins (2006)	<p>1. Kualitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mementingkan ketelitian • Memerhatikan kerapihan <p>2. Kuantitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil pekerjaan sesuai target awal • Hasil pekerjaan yang terbaik untuk perusahaan <p>3. Ketepatan waktu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hadir tepat waktu • Pelaksanaan pekerjaan tepat waktu <p>4. Efektifitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan waktu yang luang • Segera menyelesaikan pekerjaan agar dapat waktu luang <p>5. Kemadirian</p>	Sebagai penilaian hasil kerja yang dicapai seseorang individu atau kelompok sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu di perusahaan.

		<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif tanpa menunggu perintah • tidak mempunyai ketergantungan dengan rekan lain dalam pekerjaan individu <p>6. Komitmen kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjalin hubungan baik dengan perusahaan • Memiliki tanggung jawab pekerjaan • Tetap bertahan apabila ada lowongan lain 	
--	--	---	--

2.3. Penelitian Terdahulu

2.3.1. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Internal Marketing terhadap Psychological Capital

Hasil organisasi yang penting dan yang menjadi fokus minat penelitian adalah Psychological Capital karyawan terhadap pekerjaannya. Misalnya, Brayfield dan Rothe (1951) mengembangkan indeks kinerja pekerjaan yang didasarkan pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kalleberg (1977) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai "keseluruhan orientasi afektif pada bagian individu terhadap peran kerja yang mereka tempati saat ini". Macdonald dan MacIntyre (1997) membedakan kinerja pekerjaan dari moral karyawan, dengan alasan bahwa "kinerja pekerjaan mengacu pada satu individu dan / situasi pekerjaannya" dan selanjutnya "kinerja pekerjaan ditujukan lebih tepat pada situasi masa lalu dan sekarang". Mereka mengembangkan skala kinerja pekerjaan generik, menggunakan sampel karyawan dari berbagai sektor ketenagakerjaan. Mereka berargumen bahwa skala seperti itu harus diterapkan di sejumlah pekerjaan dan pekerjaan yang berbeda. Skala kinerja pekerjaan generik mereka berisi sepuluh item dan dalam administrasi awal, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam rata-rata skala yang ditemukan di seluruh

pekerjaan atau antara pria dan wanita. Kinerja pekerjaan telah terbukti memiliki sejumlah anteseden dan konsekuensi (Brown dan Peterson, 1993).

Gounaris (2010) mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi Internal Marketing (IMO) dalam suatu organisasi akan semakin tinggi tingkat Psychological Capital karyawan. Dia mengkonseptualisasikan IMO sebagai faktor organisasi tripartit yang terdiri dari generasi intelijen pasar internal, diseminasi intelijen internal, dan respons 824 IJBM 34,6 terhadap intelijen. Proposisi ini diuji menggunakan data yang dikumpulkan dari karyawan layanan di Yunani dan didukung. Dalam ranah perbankan dan jasa keuangan, beberapa penelitian mendukung ekspektasi bahwa Internal Marketing berdampak positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Misalnya, Tortosa-Edo et al. (2010) menemukan hubungan antara orientasi pasar internal dan kinerja pekerjaan di antara kasir di serikat kredit AS. Sahi dkk. (2013) menemukan bahwa orientasi pasar internal berdampak pada sikap karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pekerjaan pada karyawan bank India. Menurut hasil Preez dan Bendixen (2015), karyawan jasa keuangan di Afrika Selatan menunjukkan pengaruh positif antara manajemen merek internal dan kinerja pekerjaan. Efek ini juga telah diidentifikasi di domain lain (Gounaris, 2010; Peltier, dkk, 2013).

Berdasarkan hubungan variabel-variabel tersebut maka hipotesisnya adalah:

H1: *Internal marketing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Capital*

2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Psychological Capital

Menurut Gunlu (2010) menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi Psychological Capital Karyawan seperti faktor ekstrinsik dan intrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kinerja pekerjaan dengan komitmen organisasional. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja pekerjaan secara intrinsik dan normatif serta komitmen afektif. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Kanwar (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja pekerjaan dengan organisasi yang positif, komitmen, dan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin besar kinerja pekerjaan, semakin besar komitmen organisasional.

Penelitian ini menyebutkan bahwa Psychological Capital pada karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasional, sehingga dapat menurunkan tingkat turnover. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan di Taiwan. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Capital pada karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesisnya adalah:

H2: *Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Capital*

3. Pengaruh Psychological Capital terhadap Kinerja Karyawan

Keberadaan karyawan menjadi salah satu poin penting dalam jalannya suatu organisasi birokrasi. Berbagai pekerjaan operasional maupun manajerial akan terasa lebih ringan dengan adanya dukungan dari para

karyawan yang mempunyai Psychological Capital yang tinggi. Semakin tinggi Psychological Capital pada karyawan akan berdampak semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurina Vidya Lestari dan Fathul Himan (2013) yang menghasilkan psikologi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu penelitian lain menunjukkan bahwa empat komponen (efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan) modal psikologis karyawan dalam meningkatkan kinerja, kesejahteraan, kebahagiaan, dan kepuasan mereka. Misalnya, studi Youssef dan Luthan (2007) menunjukkan bahwa optimisme pada karyawan mendasari pada kinerja, kebahagiaan dan kepuasan mereka, dan harapan itu meningkatkan kinerja, kebahagiaan, kepuasan dan retensi karyawan. Penelitian Stajkovic dan Luthans (2007) dan Legal dan Meyer (2009) mengemukakan bahwa self-efficacy berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Ketahanan juga meningkatkan kinerja karyawan (Luthans, dkk, 2008), kepuasan, dan kebahagiaan. Studi tersebut berfokus pada peran keseluruhan modal psikologis pemasar alih-alih komponennya.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesisnya adalah:

H3: *Psychological Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan*

4. Pengaruh Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital

Dari hasil penelitian ini yang dilakukan oleh Dharmayanti (2017) menunjukkan pada variabel Internal Marketing Indomaret berpengaruh positif terhadap Orientasi Pemasaran dilihat dari hasil nilai uji T-statistik > 1,96 yaitu 14,062. Pada langkah awal yang dilakukan Indomaret di perusahaannya ialah dengan cara karyawan mereka dianggap sebagai konsumen internal, sehingga setiap karyawan seperti merasa turut dilayani dan diperhatikan sama halnya seperti konsumen dari Indomaret tersebut. Sehingga kualitas kinerja mereka juga akan memberi feedback yang positif bagi Indomaret itu sendiri. Orientasi Pemasaran merupakan strategi yang dibentuk Indomaret untuk mencapai tujuan utamanya melalui bantuan para karyawannya. Pembentukan strategi ini dirasakan oleh karyawan juga terbentuk. Dari memahami strategi merebut hati konsumen, memahami kompetitor dari Indomaret dan juga bekerja secara efektif dan efisien, karyawan akan berusaha menjalankan strategi tersebut dengan baik terus menerus hingga akhirnya ada kegiatan yang dapat mensukseskan tujuan perusahaan.

Untuk pencapaian sebuah tujuan utama Indomaret yang ingin menjadi market leader di bidang minimarket terbaik di Indonesia, diperlukan suatu dukungan yang positif dari karyawan itu sendiri, sebab itu Indomaret berusaha untuk memperlakukan karyawan tersebut dengan baik. Karna secara keseluruhan karyawan Indomaret akan menilai internal marketing Indomaret dapat tercipta dengan baik, sehingga karyawan merasa

senang, nyaman dan puas untuk bekerja sama serta berkontribusi pada Indomaret agar mencapai tujuannya untuk menjadi market leader di bidang minimarket khususnya di Indonesia.

Karyawan Indomaret yang memiliki kinerja tinggi akan membantu perusahaan dalam membuat strategi untuk pencapaian tujuan perusahaan secara bersama. Itu artinya, perusahaan mendapatkan peluang yang tinggi untuk mendapatkan komitmen dalam jangka panjang dengan karyawannya dengan menjadikan pelanggan internal yang loyal kepada perusahaan.

Hasil penelitian Bailey (2015) menunjukkan bahwa Internal Marketing berpengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pekerjaan dan komitmen karyawan pada bank. Ini pada gilirannya mempengaruhi identifikasi bank karyawan. Internal Marketing juga berdampak tidak langsung pada identifikasi bank karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat kesamaan dengan penelitian ini yaitu mengukur pengaruh kinerja pekerjaan dan komitmen organisasional dengan Internal Marketing. Perbedaan penelitian yang dilakukan pada penelitian sebelumnya adalah tidak terjadi pada bank.

Dari hal tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: *Internal Marketing berpengaruh positif dan signifikan dengan Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital*

5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital

Menurut Fu & Deshpande (2014) komitmen organisasional karyawan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pekerjaan dan dampak tidak langsung dari kinerja pekerjaan terhadap kinerja. Penelitian

ini mendukung pemahaman yang berharga bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Penelitian ini juga menyebutkan komitmen yang berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat kesamaan dengan penelitian yang akan diteliti yang mengukur pengaruh kinerja pekerjaan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilaksanakan dengan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan, sedangkan penelitian yang dilaksanakan menambahkan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas.

Komitmen organisasional telah dibuktikan oleh Michaels dan Spector (1982) dalam Matti, (2014) yang berpendapat bahwa komitmen organisasional terhadap kinerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Kumar et al. (2012); Qureshi (2013) dan Velnamphyet al. (2013) dalam penelitian mereka diketahui bahwa komitmen organisasional kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Johartono dan Widuri (2014), dan Mahardika dan Artha (2013) menemukan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang dapat diartikan semakin tinggi tingkat komitmen organisasional memang berpengaruh positif dan signifikan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi tingkat turnover intention yang akan terjadi.

Berdasarkan Jain dan Sullivan (2019), karyawan dengan komitmen afektif yang lebih besar lebih mungkin untuk tampil lebih baik dalam pekerjaan mereka dibandingkan dengan mereka yang memiliki rasa

kewajiban dan pengabdian yang rendah terhadap organisasi mereka. Schoemmel dan Jønsson (2014) meneliti karyawan Denmark yang bekerja di organisasi perawatan kesehatan dan menemukan bahwa komitmen afektif karyawan dikaitkan dengan hasil individu dan organisasi yang berbeda. Mereka juga menemukan bahwa di antara hasil individu dan organisasi yang berbeda, komitmen organisasional afektif karyawan sangat terkait dengan kinerja pekerjaan

Kanwar (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja pekerjaan dengan komitmen organisasional yang positif. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa semakin besar kinerja pekerjaan maka semakin besar pula komitmen organisasional.

Persamaan yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan variabel kinerja pekerjaan dan komitmen organisasional. Namun pada penelitian sebelumnya, peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Selain itu, terdapat perbedaan lokasi dan jenis perusahaan dalam penelitian yang dilaksanakan.

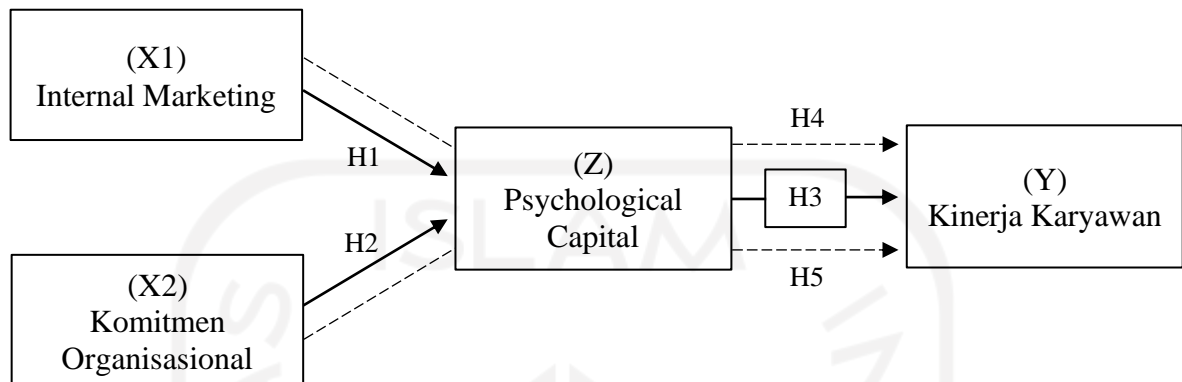
Dari hal tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5: *Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan dengan Kinerja Karyawan dimediasi Psychological Capital*

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Dalam penelitian ini variabel independen (X1) yang digunakan adalah Internal Marketing, kemudian variabel independen (X2) adalah Komitmen Organisasional, variabel dependen (Y) adalah Kinerja Karyawan dan variabel

mediasi (Z) Psychological Capital. Maka kerangka penelitian yang digunakan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram, 2008).

3.2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Maduskismo yaitu sebanyak 60 karyawan.

3.3. Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus populasi, yaitu seluruh karyawan PT. Madubaru yang berjumlah 60 orang sehingga disebut penelitian sensus.

3.4. Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah

3.4.1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber dari penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara (Indriantoro, Supomo, 2002). Data-data yang berkaitan dengan penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan kepada

responden dalam penelitian ini respondennya adalah karyawan PT Maduskismo. Data primer yang diperoleh berupa hasil jawaban responden dari kuesioner yang sudah dibuat oleh penulis.

3.4.2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip maupun dalam bentuk yang lain.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang responden ketahui (Al Ghifari, 2000). Dari setiap item variabel yang disediakan dalam kuisisioner penelitian ini diberikan alternatif jawaban menggunakan skala likert, sehingga variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Untuk selanjutnya dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item yang dapat berupa pertanyaan, hasil atau jawaban dari setiap item atau instrument yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai dengan yang sangat negatif, yang masing-masing itemnya berbobot 1 sampai dengan 5.

1. Sangat setuju memiliki nilai 5
2. Setuju memiliki nilai 4
3. Netral memiliki nilai 3
4. Tidak setuju memiliki nilai 2
5. Sangat tidak setuju memiliki nilai 1

3.6. Definisi Operasional

Variabel adalah sesuatu yang dapat diambil dari berbagai nilai yang dimilikinya. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) nilai yang dapat bervariasi tergantung pada waktu untuk objek dan orang yang sama atau waktu untuk objek dan orang yang berbeda. Dalam penelitian ini jenis variabel yang digunakan ada tiga jenis variabel yaitu eksogen, endogen, dan mediasi.

a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel endogen baik secara positif maupun negatif (Sekaran dan Bougie, 2013). Dalam penelitian ini variabel eksogen yang digunakan adalah Internal Marketing dan Komitmen Organisasional.

b. Variabel Endogen

Variabel endogen merupakan variabel utama yang akan diteliti. Dengan menganalisis variabel endogen akan memudahkan peneliti untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi variabilitas variabel (Sekaran dan Bougie, 2013). Dalam penelitian ini variabel endogen yang digunakan adalah Psychological Capital.

c. Variabel Mediasi

Variabel mediasi yaitu sebagai variabel perantara hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel mediasi membantu menjelaskan hubungan antar variabel (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel ini digunakan untuk membuktikan bagaimana Psychological Capital memediasi hubungan antara Internal Marketing dan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan.

3.6.1. Internal Marketing

Yaitu program umum yang digunakan untuk mengimplementasikan konsep internal marketing, yaitu sebagai Training, Management Support dan Internal Interactive Communication

Menurut Narteh (2012) indikator dalam internal marketing terhadap komitmen karyawan di dalam sebuah perusahaan ada 4 indikator dan terdapat 13 item, antar lain yaitu:

1. Komunikasi Internal
 - Perusahaan saya memiliki strategi komunikasi internal
 - Komunikasi internal di perusahaan saya efektif
 - Perusahaan saya memiliki saluran komunikasi interaktif
 - Perusahaan saya mendorong pembelajaran di antara anggota
2. Penghargaan
 - Karyawan dipertahankan melalui gaji yang kompetitif
 - Perusahaan memiliki program tunjangan yang komprehensif
3. Pelatihan
 - Perusahaan saya mendorong saya untuk mengambil inisiatif
 - Perusahaan saya meningkatkan perasaan efisiensi diri
 - Karyawan di perusahaan saya terus dilatih
 - Pelatihan terkait dengan peran saya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
 - Perusahaan saya mengizinkan saya untuk menggunakan penilaian saya sendiri dalam memecahkan masalah

4. Pemberdayaan Karyawan

- Perusahaan saya meningkatkan perasaan efisiensi diri
- Karyawan di perusahaan saya termotivasi untuk tetap bekerja

3.6.2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Mayer & Allen (1991) mengemukakan bahwa ada 3 indikator pada komitmen organisasional dan terdapat 4 item di setiap masing-masing indikator sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

- Bahagia seumur hidup di perusahaan.
- Masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan.
- Rasa memiliki dalam organisasi.
- Kebanggaan menjadi bagian dari keluarga organisasi.

2. **Komitmen Berkelanjutan** (*Continuance Commitment*)

- Tinggal di perusahaan karena kabutuhan gaji.
- Bertahan dalam organisasi karena keuntungan yang diperoleh dari perusahaan.
- Sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin meninggalkan organisasi.
- Karyawan tetap berpegang pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain.

3. Komitmen Normative (*Normative Commitmen*)

- Tidak meninggalkan organisasi meskipun menguntungkan.
- Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komitmen adalah sesuatu yang harus dilakukan.
- Keyakinan dalam organisasi.
- Tidak meninggalkan organisasi karena tanggung jawab yang tinggi dalam suatu organisasi.

3.6.3. Psychological Capital

Psychological Capital adalah kapasitas psikologis individual seperti keadaan yang lebih spesifik untuk situasi atau tugas tertentu dan cenderung lunak dari waktu ke waktu dalam kata lain Psychological Capital adalah konstruksi multidimensi yang mengacu pada keadaan psikologis positif dari perkembangan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen (2012) dalam Psychological Capital mengemukakan bahwa terdapat empat Indikator dan tiga belas item. Antara lain yaitu:

1. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

- Saya merasa percaya diri menganalisis masalah jangka panjang untuk menemukan solusi.
- Saya merasa percaya diri untuk mempresentasikan area kerja saya dalam pertemuan dengan manajemen senior.
- Saya merasa percaya diri untuk menghubungi orang di luar perusahaan.

- Saya merasa percaya diri untuk menyajikan informasi kepada sekelompok rekan kerja.
2. Optimisme (*Optimism*)
- Di saat-saat yang tidak pasti, saya biasanya mengharapkan yang terbaik.
 - Saya selalu berharap segala sesuatunya berjalan sesuai keinginan saya.
 - Secara keseluruhan, saya mengharapkan lebih banyak hal baik terjadi pada diri saya daripada hal buruk.
3. Keandalan Komposit (*Composite Reability*)
- Saat ini, saya dengan penuh semangat mengejar tujuan saya.
 - Ada banyak cara untuk mengatasi masalah yang saya hadapi sekarang.
 - Saya dapat memikirkan banyak cara untuk mencapai tujuan saya saat ini.
4. Kegembiraan (*Resiliency*)
- Saya cepat sembuh dan pulih dari keterkejutan.
 - Saya murah hati dengan rekan kerja saya.
 - Saya mengatasi kemarahan saya pada seseorang dengan cukup cepat.

3.6.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu.

Jufrizen dan Lubis (2020) mengatakan bahwa kinerja yang baik merupakan keinginan bagi setiap perusahaan. Robbins, (2016), indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah:

1. Kualitas

- Dalam bekerja saya sangat mempertimbangkan ketelitian.
- Dalam bekerja saya memperhatikan kerapihan.

2. Kuantitas

- Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target awal.
- Hasil pekerjaan saya harus memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

- Saat berangkat bekerja saya harus datang tepat waktu.
- Dalam melaksanakan pekerjaan saya lakukan dengan benar dan tepat waktu.

4. Efektivitas

- Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan.

- Saya segera mengerjakan pekerjaan saya agar dapat waktu luang.

5. Kemandirian

- Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.
- Saya tidak mempunyai ketergantungan dengan rekan lain dalam pekerjaan saya sendiri.

6. Komitmen Kerja

- Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik.
- Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan.
- Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan.

3.7. Uji Validitas dan Reabilitas

3.7.1. Uji Validitas

“Validitas menyatakan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya” (Azwar, 2000). Fungsi uji validitas adalah untuk digunakan dalam memilih item-item di setiap pertanyaan-pertanyaan yang relevan untuk dianalisis. Untuk menguji validitas tiap butir pertanyaan dalam penelitian ini digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya yang merupakan jumlah tiap skor butir. Pedoman yang dipakai adalah sebagai berikut:

- a. Korelasi antar butir dengan faktor harus positif
- b. Peluang ralat (p) dari koefisien korelasi tersebut maksimal 5% atau 0,05

3.7.2. Uji Reabilitas

“Pengertian reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya” (Azwar, 2000). Uji reliabilitas juga merupakan suatu cara untuk melihat apakah alternatif ukur kuesioner yang digunakan konsistensi atau tidak. Apabila suatu alat ukur pengukur dipakai dua kali atau lebih dan hasil pengukuran yang diperoleh konsisten, maka

alat pengukur tersebut reliabel. Pengukuran uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha yang diperoleh atau dihasilkan dari analisis dengan menggunakan program komputer SPSS.

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan menggambarkan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan apa adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Ghozali, 2014). Statistik deskriptif dapat digunakan jika peneliti hanya ingin menggambarkan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk seluruh populasi yang dijadikan sampel. Analisis ini juga digunakan untuk keperluan deskripsi data, yaitu menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk di setiap variabel. Tabel distribusi frekuensi data dibuat dengan menentukan kelas interval. Untuk menentukan jumlah kelas berdasarkan aturan Sturges. Langkah pertama ialah pembuatan daftar distribusi frekuensi yang dilakukan dengan:

- a. Menentukan rentang kelas per Variabel yaitu : Nilai terbesar - nilai terkecil
- b. Menentukan seberapa banyak kelas interval yaitu berdasarkan skala likert yaitu 5
- c. Menentukan panjang kelas interval, dengan menggunakan rumus hasil:

$$I = \frac{\text{nilai terbesar} - \text{nilai terkecil}}{\text{banyaknya kelas}}$$

3.8.2. Analisis Kuantitatif

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis pada penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model dan menganalisis hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen berbasis SEM-PLS (Ghozali dan Latan, 2014).

Langkah-langkah dalam evaluasi model berbasis SEM-PLS adalah sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Pada langkah ini, semua variabel dihubungkan satu dengan yang lainnya berdasarkan teori dan hasil penelitian empiris sebelumnya.

2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model dalam penelitian ini tidak menggunakan indikator yang menggambarkan variabel latennya karena seluruh variabel dalam penelitian ini merupakan variabel terukur.

3. Membuat Diagram Jalur

Diagram jalur merupakan pola hubungan antara variabel laten dengan indikatornya.

4. Melakukan Estimasi

Metode estimasi parameter di dalam PLS adalah kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi. Iterasi akan berhenti ketika telah tercapai kondisi konvergen.

Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi tiga hal, yaitu:

- a. *Weight* estimasi, menghubungkan antara variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.

- b. Estimasi jalur, menghubungkan antara variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan lokasi parameter (intersep dan koefisien regresi) untuk indikator dan variabel laten.

5. Evaluasi *Goodness of Fit Model*

WarpPLS dapat mengevaluasi model terbaik dengan cara memberikan perhitungan Average R-Square (ARS) yang digunakan untuk menilai besarnya pengaruh variabel eksogen, eksogen moderasi, dan endogen. ARS dapat dikatakan baik jika nilai $ARS < 0,05$. Average Path Coefficient (APC) digunakan untuk melihat besarnya hubungan atau keterikatan antar variabel. APC dikatakan baik jika nilai $APC < 0,05$.

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menguji hubungan antara variabel kinerja keuangan perusahaan yang meliputi variabel X terhadap Y serta menguji pengaruh internal marketing dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan: peran mediasi Psychological Capital. Apabila hasil pengujian pada perancangan model struktural (inner model) adalah signifikan ($p\text{-value} \leq 0,05$), maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Uji signifikan dalam model PLS dilakukan dengan maksud untuk menguji hipotesis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan disajikan hasil olah data kuantitatif yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner berbentuk kertas angket. Kuisioner disebarkan dengan membagikan secara langsung kepada target penelitian melalui HRD perusahaan. Kuisioner yang dibagikan berisi pernyataan-pernyataan untuk mengukur pengaruh Internal Marketing dan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi Psychological Capital. Penelitian ini dilakukan dengan menjadikan PT. Madubaru sebagai objek penelitian, serta sebanyak 60 karyawan perusahaan tersebut sebagai narasumber dan atau responden dalam penelitian ini.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari kuisioner yang telah disebar analisis deskriptif karakteristik pada karyawan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta telah dirangkum dan di kaji pada tabel-tabel berikut:

Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	37	62%
2	Perempuan	23	38%
TOTAL		60	100%

Sumber Data Primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa 62% responden adalah laki-laki dan 38% responden adalah perempuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.2 Data Usia Responden

No.	Usia	Jumlah	Presentase
1	Kurang dari 26 tahun	6	10%
2	26 – 34 tahun	22	37%
3	35 – 43 tahun	18	30%
4	Lebih dari 43 tahun	14	23%
TOTAL		60	100%

Sumber Data Primer diolah 2022

Berdasarkan data tabel 4.2 menunjukkan bahwa 10% responden berusia kurang dari 26 tahun, serta 37% responden berusia 26-34 tahun dan 30% responden berusia 35-43 tahun, dan sisanya 23% berusia lebih dari 43 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta berusia 35-43 tahun.

Tabel 4.3 Data Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1	SMP	12	20%
2	SMA	37	62%
3	Diploma (D1/D2/D3)	3	5%
4	Sarjana (S1)	8	13%
5	Pascasarjana (S2)	0	0%
TOTAL		60	100%

Sumber Data Primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa karyawan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta dengan pendidikan terakhir SMP sebesar 20%, pendidikan terakhir SMA sebesar 62%, pendidikan Diploma (D1/D2/D3) sebesar 5%, pendidikan Sarjana (S1) sebesar 13% dan pendidikan Pascasarjana (S2) sebesar 0%. Dengan begitu bahwa sebagian besar karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta memiliki latar belakang Pendidikan SMA.

Tabel 4.4 Data Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	Kurang dari 5 tahun	7	12%
2	5 – 10 tahun	11	18%
3	11 – 15 tahun	17	28%
4	lebih dari 15 tahun	25	42%
TOTAL		60	100%

Sumber Data Primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja Kurang dari 5 tahun sebesar 12%, masa kerja 5-10 tahun sebesar 18%, masa kerja 11-15 tahun sebesar 28%, dan masa kerja lebih dari 15 tahun sebesar 42%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta dengan masa bekerja lebih dari 15 tahun.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk mengukur distribusi jawaban pada penelitian ini, kriteria pendapat responden akan diukur menggunakan skala interval dengan membagi selisih nilai maksimal dan minimal dengan jumlah kelas.

$$interval = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\begin{aligned} interval &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Tabel 4.5 Skala Distribusi Berdasarkan Interval

Skala Interval	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber Data Primer diolah 2022

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen 1 (Internal Marketing)

Variabel eksogen 1 pada penelitian ini terdiri dari 13 indikator pernyataan yang digunakan sebagai ukuran pendapat karyawan PT. Madubaru tentang Internal Marketing di perusahaan.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Internal Marketing

Indikator	Kode	Item	Mean	Kategori
Komunikasi Internal	IM1.1	Perusahaan memiliki strategi komunikasi internal	3,80	Tinggi
	IM1.2	Perusahaan memiliki komunikasi internal yang efektif	3,60	Tinggi
	IM1.3	Perusahaan memberikan hubungan komunikasi yang interaktif	3,58	Tinggi
	IM1.4	Perusahaan mendorong pembelajaran diantara karyawan	3,63	Tinggi
Penghargaan	IM2.1	Karyawan mendapatkan gaji yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	3,57	Tinggi
	IM2.2	Perusahaan memberikan tunjangan terhadap karyawan	3,50	Tinggi
Pelatihan	IM3.1	Perusahaan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif	3,68	Tinggi
	IM3.2	Perusahaan mendorong karyawan untuk berfikir efisien	3,57	Tinggi
	IM3.3	Perusahaan memberikan pelatihan terhadap karyawan	3,65	Tinggi
	IM3.4	Pelatihan yang diberikan perusahaan terkait dengan peranan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	3,67	Tinggi
	IM3.5	Perusahaan memberikan wewenang untuk memecahkan masalah	3,73	Tinggi
Pemberdayaan Karyawan	IM4.1	Perusahaan memberikan kepercayaan untuk melakukan penilaian	3,63	Tinggi
	IM4.2	Karyawan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan	3,52	Tinggi
TOTAL			3,63	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap Internal Marketing di perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta masuk pada kategori tinggi yaitu dengan pencapaian nilai sebesar 3,63.

2. Hasil Analisis Variabel Eksogen 2 (Komitmen Organisasional)

Variabel eksogen 2 yaitu Komitmen Organisasional. Indikator untuk mengukur Komitmen Organisasional pada PT. Madubaru yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 12 pernyataan.

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional

Indikator	Kode	Item	Mean	Kategori
Komitmen Afektif	KO1.1	Rasa senang berkarir di perusahaan	3,52	Tinggi
	KO1.2	Tingkat anggapan masalah perusahaan adalah masalah setiap karyawan.	3,52	Tinggi
	KO1.3	Tingkat keyakinan bertahan pada perusahaan.	3,57	Tinggi
	KO1.4	Kebanggaan menjadi bagian keluarga perusahaan.	3,45	Tinggi
Komitmen Berkelanjutan	KO2.1	Keinginan bertahan di perusahaan karena gaji yang diberikan	3,63	Tinggi
	KO2.2	Keuntungan yang diberikan membuat karyawan tetap bertahan di perusahaan.	3,55	Tinggi
	KO2.3	Sulit untuk meninggalkan perusahaan ini.	3,55	Tinggi
	KO2.4	Tingkat alternatif pekerjaan lain jika saya meninggalkan pekerjaan sekarang	3,60	Tinggi
Komitmen Normatif	KO3.1	Kewajiban bertahan di perusahaan meskipun ada yang lebih menguntungkan.	3,52	Tinggi
	KO3.2	Tanggung jawab saya terhadap pekerjaan di perusahaan	3,52	Tinggi
	KO3.3	Yakin dan percaya dengan organisasi di perusahaan	3,47	Tinggi
	KO3.4	Kewajiban bertahan di perusahaan karna tanggung jawab yang tinggi	3,43	Tinggi
TOTAL			3,53	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap Komitmen Organisasional di perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta masuk pada kategori tinggi yaitu dengan pencapaian nilai sebesar 3,53.

3. Hasil Analisis Variabel Mediasi (Psychological Capital)

Variabel mediasi yaitu Psychological Capital. Indikator untuk mengukur modal psikologis yang dimiliki oleh karyawan pada PT. Madubaru terdiri dari 13 pernyataan yang digunakan sebagai ukuran modal psikologis yang dimiliki oleh karyawan PT. Madubaru.

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif *Psychological Capital*

Indikator	Kode	Item	Mean	Kategori
Efikasi Diri	PC1.1	Saya merasa percaya diri menganalisis masalah jangka panjang untuk menemukan solusi	3,50	Tinggi
	PC1.2	Saya merasa percaya diri untuk mempresentasikan area kerja saya dalam pertemuan dengan manajemen senior	3,52	Tinggi
	PC1.3	Saya merasa percaya diri untuk menghubungi orang di luar perusahaan	3,55	Tinggi
	PC1.4	Saya merasa percaya diri untuk menyajikan informasi kepada sekelompok rekan kerja	3,55	Tinggi
Optimisme	PC2.1	Di saat-saat yang tidak pasti, saya biasanya mengharapkan yang terbaik	3,37	Sedang
	PC2.2	Saya selalu berharap segala sesuatunya berjalan sesuai keinginan saya	3,53	Tinggi
	PC2.3	Secara keseluruhan, saya mengharapkan lebih banyak hal baik terjadi pada diri saya daripada hal buruk	3,48	Tinggi
Keandalan Komposit	PC3.1	Saat ini, saya dengan penuh semangat mengejar tujuan saya	3,52	Tinggi

	PC3.2	Ada banyak cara untuk mengatasi masalah yang saya hadapi sekarang	3,55	Tinggi
	PC3.3	Saya dapat memikirkan banyak cara untuk mencapai tujuan saya saat ini	3,50	Tinggi
Kegembiraan	PC4.1	Saya cepat sembuh dan pulih dari keterkejutan	3,48	Tinggi
	PC4.2	Saya murah hati dengan rekan kerja saya	3,53	Tinggi
	PC4.3	Saya mengatasi kemarahan saya pada seseorang dengan cukup cepat	3,37	Sedang
TOTAL			3,49	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap Psychological Capital di perusahaan pabrik gula masuk pada kategori tinggi yaitu dengan pencapaian nilai sebesar 3,37. Adapun indikator yang masuk kategori sedang dari karyawan PT. Madubaru Yogyakarta yaitu PC2.1 dengan pernyataan “Di saat-saat yang tidak pasti, saya biasanya mengharapkan yang terbaik” dan PC4.3 dengan pertanyaan “Saya mengatasi kemarahan saya pada seseorang dengan cukup cepat”.

4. Hasil Analisis Variabel Endogen (Kinerja Karyawan)

Variabel endogen pada penelitian ini terdiri dari 13 indikator pernyataan yang digunakan sebagai ukuran kinerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Madubaru.

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Indikator	Kode	Item	Mean	Kategori
Kualitas	KK1.1	Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian	3,57	Tinggi
	KK1.2	Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan	3,57	Tinggi

Kuantitas	KK2.1	Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal	3,43	Tinggi
	KK2.2	Hasil pekerjaan saya harus memberikan yang terbaik bagi perusahaan	3,48	Tinggi
Ketepatan Waktu	KK3.1	Perusahaan mewajibkan saya datang tepat waktu	3,52	Tinggi
	KK3.2	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu	3,47	Tinggi
Efektivitas	KK4.1	Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan	3,50	Tinggi
	KK4.2	Saya segera mengerjakan pekerjaan saya agar dapat waktu luang	3,57	Tinggi
Kemandirian	KK5.1	Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan	3,60	Tinggi
	KK5.2	Saya tidak memiliki ketergantungan dengan rekan lain dalam pekerjaan saya sendiri	3,47	Tinggi
Komitmen Kerja	KK6.1	Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik	3,50	Tinggi
	KK6.2	Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan	3,57	Tinggi
	KK6.3	Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan	3,52	Tinggi
TOTAL			3,52	Tinggi

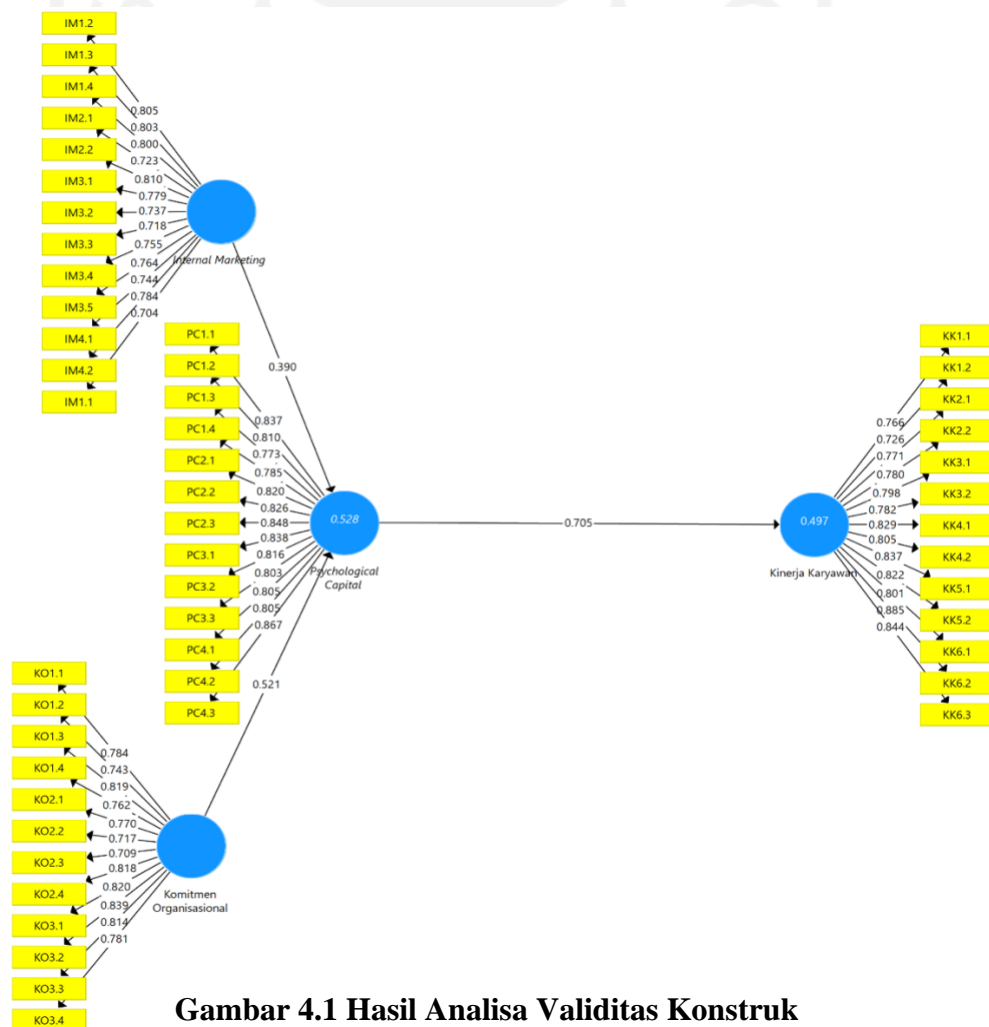
Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap Kinerja Karyawan di perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta masuk pada kategori tinggi yaitu dengan pencapaian nilai sebesar 3,52.

4.2. Evaluasi Model Pengukuran Outer Model

4.2.1. Convergent Validity

Pengukuran Convergent Validity merupakan pengukuran validitas konstruk. Validitas yang konvergen dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2014). Nilai validitas pada output SmartPLS dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap item konstruk, dimana, jika nilai loading lebih besar dari 0,7, maka item tersebut valid digunakan sebagai indikator variabel latennya. Namun, menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai loading antara 0,5 sampai dengan 0,6 masih dianggap cukup untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran.



Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk

Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Konstruk

Variabel	Indikator	Item	Loading	Ket
Internal Marketing	Komunikasi Internal	IM1.1	0.704	Valid
		IM1.2	0.805	Valid
		IM1.3	0.803	Valid
		IM1.4	0.800	Valid
	Penghargaan	IM2.1	0.723	Valid
		IM2.2	0.810	Valid
	Pelatihan	IM3.1	0.779	Valid
		IM3.2	0.737	Valid
		IM3.3	0.718	Valid
		IM3.4	0.755	Valid
		IM3.5	0.764	Valid
	Pemberdayaan karyawan	IM4.1	0.744	Valid
		IM4.2	0.784	Valid
	Komitmen Organisasional	Komitmen Afektif	KO1.1	0.784
KO1.2			0.743	Valid
KO1.3			0.819	Valid
KO1.4			0.762	Valid
Komitmen Berkelanjutan		KO2.1	0.770	Valid
		KO2.2	0.717	Valid
		KO2.3	0.709	Valid
		KO2.4	0.818	Valid
Komitmen Normatif		KO3.1	0.820	Valid
		KO3.2	0.839	Valid
		KO3.3	0.814	Valid
		KO3.4	0.781	Valid
Psychological Capital	Efikasi Diri	PC1.1	0.837	Valid
		PC1.2	0.810	Valid
		PC1.3	0.773	Valid
		PC1.4	0.785	Valid
	Optimisme	PC2.1	0.820	Valid
		PC2.2	0.826	Valid
		PC2.3	0.848	Valid
	Keandalan komposit	PC3.1	0.838	Valid
		PC3.2	0.816	Valid
		PC3.3	0.803	Valid
	Kegembiraan	PC4.1	0.805	Valid
		PC4.2	0.805	Valid

		PC4.3	0.867	Valid
Kinerja Karyawan	Kualitas	KK1.1	0.766	Valid
		KK1.2	0.726	Valid
	Kuantitas	KK2.1	0.771	Valid
		KK2.2	0.780	Valid
	Ketepatan Waktu	KK3.1	0.798	Valid
		KK3.2	0.782	Valid
	Efektivitas	KK4.1	0.829	Valid
		KK4.2	0.805	Valid
	Kemandirian	KK5.1	0.837	Valid
		KK5.2	0.822	Valid
	Komitmen Kerja	KK6.1	0.801	Valid
		KK6.2	0.885	Valid
KK6.3		0.844	Valid	

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dari tabel 4.9 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai pada *loading factor* setiap item dari seluruh variabel yaitu Internal Marketing, Komitmen Organisasional, Psychological Capital, serta Kinerja Karyawan telah memenuhi rule of thumb uji validitas. menurut Ghozali dan Latan (2014), hasil tersebut tetap dapat dikatakan valid karena masih lebih dari 0,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item yang dihunakan pada penelitian ini telah valid kegunaannya sebagai indikator karena telah memenuhi standar nilai convergent validity.

4.2.2. Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah sebuah indikator sudah pas penggunaannya untuk mengukur variabel tertentu. Pengukuran reliabilitas dengan Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan keakuratan, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Rule of Thumb yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk

adalah nilai Composite Reliability yang dihasilkan harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2014). Namun, menurut Hair et al (2011), nilai Composite Reliability yang berada di antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Ghozali & latan, 2015).

Tabel 4.11 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Ket
Internal Marketing	0,948	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,950	Reliabel
Psychological Capital	0,963	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,960	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Pada tabel 4.10 tersebut dapat dilihat bahwa seluruh variabel telah memberikan hasil uji diatas 0,7. Variabel Internal Marketing menghasilkan nilai $0,948 > 0,7$, variabel Komitmen Organisasional menunjukkan nilai $0,950 > 0,7$, variabel motivasi karyawan Psychological Capital menunjukkan nilai $0,963 > 0,7$, dan variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai $0,960 > 0,7$. Hasil tersebut mengartikan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini reliabel. Artinya, penggunaan iindikator pada tiap variabel telah tepat dan akurat dalam mengukur variabel yang dituju, karena telah memenuhi rule of thumb dari uji reliabilitas.

Karena seluruh indikator pada penelitian telah dinyatakan valid dan penggunaannya dalam mengukur variabel telah dinyatakan reliabel, maka pengujian dapat dilanjutkan ke uji model struktural.

4.3. Analisis Model Struktural Inner Model

Signifikansi indikator penyusun pada variabel eksogen dapat dilihat dari nilai T-statistik. Untuk pengujian signifikansi menggunakan T-statistik, prosedur yang digunakan yaitu prosedur resampling seperti Jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0,05$. Nilai signifikansi yang digunakan dalam pengujian dengan level signifikan 5% untuk pengujian dua sisi adalah 1,96 dan pengujian 1 sisi adalah 1,64. Jika nilai t value $>$ t tabel, maka seluruh item dapat dikatakan signifikan dalam mengukur konstruk eksogen.

Analisis model struktural atau inner model merupakan uji yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substansif. Inner model ini dievaluasi dengan melihat nilai R-Square pada konstruk endogen, Stone-Geisser Q-Square untuk menguji Q2 predictive relevance, dan AVE untuk menguji predictiveness dengan prosedur resampling seperti bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali & latan, 2015).

4.3.1. Goodness of Fit

Indeks kecocokan atau goodness of fit index dapat dilihat dari tabel R square pada output SmartPLS. Goodness of fit index atau indeks GoF dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004), untuk mengevaluasi model pengukuran dan model structural. pengukuran GoF dapat dilakukan menggunakan Q2 Predictive Relevance. Besaran nilai Q2 berada pada rentang antara $0 < Q2 < 1$, dimana model akan semakin baik jika nilai Q2 semakin mendekati 1. Kriteria nilai untuk GoF index yaitu 0,10 untuk GoF

small, 0,25 untuk GoF medium, dan 0,36 untuk Gof large (Ghozali & latan, 2015).

Tabel 4.12 Hasil Uji R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.497	0.488
Psychological Capital	0.528	0.511

Sumber: Data Primer diolah, 2022

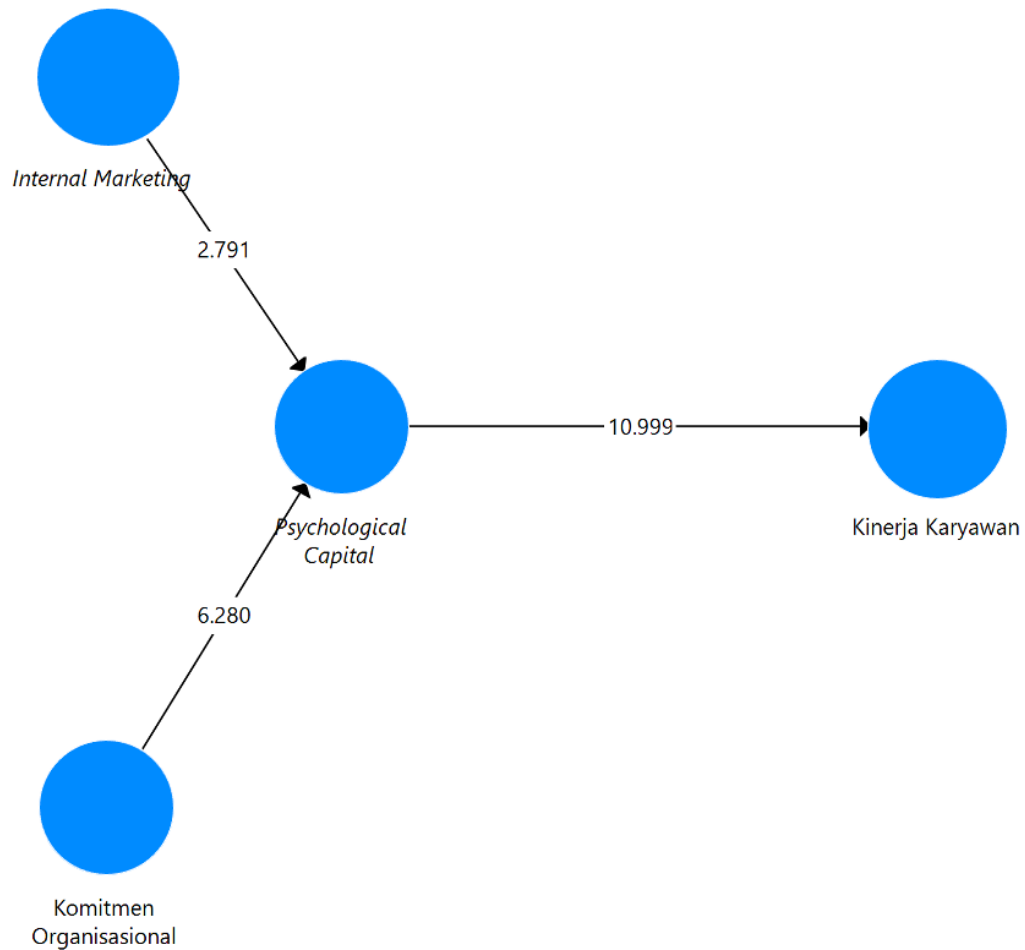
$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.497)(1 - 0.528) \\
 &= 1 - 0.237416 \\
 &= 0.762584
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q2 diatas, dapat dilihat bahwa perolehan nilai Q2 = 0,762584. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberagaman dari data penelitian yang dijelaskan oleh model sebesar 76,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian. Karena nilai Q2 lebih mendekati 1, maka model dapat dikatakan baik. Menurut kriteria penilaian GoF, hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini termasuk dalam GoF Large.

4.3.2. Uji Hipotesis

Untuk menguji pengaruh antar variabel laten, pada penelitian ini akan dilakukan uji hipotesis. Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak, dapat dilihat dari nilai T Statistik dan P value tiap variabel pada tabel uji hipotesis. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji hipotesis ini, nilai dari T statistic > 1,96 (2- tailed), dengan H0 akan

diterima jika $P \text{ value} < 0,05$, dan H_0 akan ditolak jika $P \text{ value} > 0,05$ (taraf signifikansi 5%). Untuk mengoreksi estimasi standar error PLS, Ghazali & Latan (2015) menyarankan number of bootstrap sub sample cukup 200 – 1000.



Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis)

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Internal Marketing -> Psychological Capital (H1)	0,390	4,308	0,000	Diterima
Komitmen Organisasional -> Psychological Capital (H2)	0,521	6,262	0,000	Diterima
Psychological Capital -> Kinerja Karyawan (H3)	0,705	10,999	0,000	Diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Keterangan : *signifikansi $< 0,05$

H1: Internal Marketing berpengaruh positif signifikan terhadap Psychological Capital

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 diatas, dapat dilihat bahwa konstruk Internal Marketing terhadap Psychological Capital menunjukkan nilai jalur (Original Sample) sebesar 0,390 dengan nilai T statistik sebesar $4,308 > 1,96$ dan nilai P Values $0,00 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H1) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Internal Marketing secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap Psychological Capital pada karyawan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta.

H2: Komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Psychological Capital

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 diatas, dapat dilihat bahwa konstruk Komitmen Organisasional terhadap Psychological Capital menunjukkan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,521 dengan nilai T statistik sebesar $6,262 > 1,96$ dan nilai P Values $0,00 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H2) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap Psychological Capital karyawan yang bekerja di PT. Madubaru Yogyakarta.

H3: Psychological Capital berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 diatas, dapat dilihat bahwa konstruk Psychological Capital terhadap kesiapan untuk berubah menunjukkan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,363 dengan nilai T tatistik sebesar $4,286 > 1,96$ dan nilai P Values $0,00 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H3) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Psychological Capital pada karyawan pabrik gula berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru Yogyakarta.

4.3.3. Pengujian Efek Mediasi

Untuk menguji pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) digunakan uji hipotesis pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk dapat ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Internal Marketing -> Psychological Capital -> Kinerja Karyawan (H4)	0,275	4,311	0,000	Diterima
Komitmen Organisasional -> Psychological Capital -> Kinerja Karyawan (H5)	0,367	4,743	0,000	Diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Keterangan : *signifikansi $< 0,05$

H4: Psychological Capital dapat memediasi pengaruh antara Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 diatas, dapat dilihat bahwa uji hipotesis pengaruh tidak langsung Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan melalui Psychological Capital adalah sebesar 0,275 dengan uji signifikansi diperoleh nilai T hitung sebesar 4,311 dan P Values 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan melalui Psychological Capital.

H4: Psychological Capital dapat memediasi pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 tersebut, dapat dilihat bahwa koefisien pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Psychological Capital yaitu sebesar 0,367 dengan uji signifikansi diperoleh nilai T hitung sebesar 4,743 dan P Values 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Psychological Capital.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Internal Marketing berpengaruh Positif Signifikan terhadap Psychological Capital

Pada hasil pengujian dengan semPLS membuktikan bahwa Internal Marketing secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Psychological

Capital karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta sehingga H1 diterima.

Dalam hal ini dapat dilihat pada nilai probabilitas Internal Marketing terhadap Psychological Capital karyawan pabrik sebesar $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan adanya pengaruh negative secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Internal Marketing pada karyawan pabrik akan menurunkan modal psikologis mereka, dan sebaliknya jika semakin rendah Internal Marketing maka modal psikologis mereka semakin tinggi.

Gounaris (2006) mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi Internal Marketing (IMO) dalam suatu organisasi akan semakin tinggi tingkat Psychological Capital karyawan. Dia mengkonseptualisasikan IMO sebagai faktor organisasi tripartit yang terdiri dari generasi intelijen pasar internal, diseminasi intelijen internal, dan respons 824 IJBM 34,6 terhadap intelijen. Proposisi ini diuji menggunakan data yang dikumpulkan dari karyawan layanan di Yunani dan didukung. Dalam ranah perbankan dan jasa keuangan, beberapa penelitian mendukung ekspektasi bahwa Internal Marketing berdampak positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Misalnya, Tortosa-Edo et al. (2010) menemukan hubungan antara orientasi pasar internal dan kinerja pekerjaan di antara kasir di serikat kredit AS. Sahi, dkk. (2013) menemukan bahwa orientasi pasar internal berdampak pada sikap karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pekerjaan pada karyawan bank India. Maka dalam pernyataan tersebut hal ini juga sejajar dengan kasus pada perusahaan pabrik gula PT. Madubaru yang ada di Yogyakarta.

4.4.2. Komitmen Organisasional berpengaruh Positif Signifikan terhadap Psychological Capital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Psychological Capital karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta, terbukti nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya komitmen organisasional secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap Psychological Capital. Adanya pengaruh negatif menunjukkan tingginya persepsi kesepian dalam bekerja akan menurunkan komitmen organisasi, dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi dalam bekerja maka akan semakin tinggi pula Psychological Capital karyawan disana.

Dalam penelitian Gunlu (2010) menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi Psychological Capital Karyawan seperti faktor ekstrinsik dan intrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kinerja pekerjaan dengan komitmen organisasional. Ada hubungan antara kinerja pekerjaan secara intrinsik dan normatif serta komitmen afektif yang itu artinya para karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta dengan adanya komitmen dalam berorganisasi yang tinggi maka akan lebih tinggi pula modal psikologis mereka dalam bekerja. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Kanwar (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja pekerjaan dengan organisasi yang positif, komitmen, dan dalam penelitian

ini menunjukkan bahwa semakin besar komitmen organisasional, semakin besar modal psikologis pada karyawan perusahaan.

4.4.3. Psychological Capital berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Psychological Capital mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta, terbukti nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Psychological Capital secara parsial mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap Kinerja. Adanya pengaruh negatif menunjukkan tingginya persepsi akan kesepian di tempat kerja akan menurunkan Psychological Capital, dan sebaliknya rendahnya komitmen organisasional di tempat kerja maka semakin tinggi Psychological Capital karyawan disana.

Dari beberapa penelitian sebelumnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan oleh modal psikologi terhadap kinerja karyawan (Parashakti & Ekhsan, 2020; Ainanur & Satria Tirtayasa, 2018; Mohamud., 2017; Tumilaar, 2015). Beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan memberikan hasil pengaruh positif antara psikologis karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut, menjadikan berbagai perusahaan yang bergerak di berbagai bidang dan kota yang berbeda sebagai objek penelitian mereka. Sebagaimana penelitian sebelumnya yang telah disebutkan, penelitian ini menjadikan Perusahaan pabrik gula PT. Mabubaru Yogyakarta yang

beroperasi di bidang yang berbeda pula yaitu bidang produksi gula menjadi objek penelitian, dan memberikan hasil yang serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu pengaruh positif yang diberikan oleh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pabrik gula PT. Mabubar Yogyakarta. Pengaruh yang dihasilkan pada penelitian ini yaitu pengaruh positif dan signifikan antara motivasi karyawan yang dimiliki oleh perusahaan pabrik gula PT. Mabubar Yogyakarta terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hasil ini sedikit berbeda dari beberapa penelitian sebelumnya yang telah disebutkan, yang hanya menunjukkan adanya pengaruh yang positif, namun tidak menyebutkan signifikansi pengaruh yang diberikan psikologis karyawan terhadap kinerja karyawan.

4.4.4. Psychological Capital dapat memediasi pengaruh antara Internal Marketing terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini membuktikan hasil bahwa Internal Marketing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi variabel Psychological Capital pada karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubar, terbukti nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Internal Marketing secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Psychological Capital, artinya semakin besar persepsi karyawan akan Internal Marketing maka semakin rendah modal psikologis dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Hal ini terkait dengan penelitian yang dilakukan Teh dan Sun (2012) yang menyatakan bahwa kontribusi kinerja dalam internal perusahaan,

kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel independen yang berhubungan positif terhadap perilaku psikologis karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan lebih cenderung menawarkan perilaku peran ekstra ketika mereka puas dengan pekerjaan mereka atau berkomitmen pada organisasi mereka (Bolino et al., 2002), salah satunya karyawan tidak enggan untuk berbagi kontribusi dengan karyawan lain. Jika manajer bisa mengontrol dan mengurangi supervisor yang melecehkan sambil meningkatkan modal psikologi para karyawan dalam kerja maka loyalitas akan meningkat itu karena internal perusahaannya yang baik (Lv et al., 2016). Dalam studi lain yang terkait, Hsu dan Lin (2008) menunjukkan bahwa perseorangan terhadap modal psikologi di dalam perusahaan lebih tinggi lebih bersedia untuk berbagi kontribusi mereka. Setelah adanya Psychological Capital lebih antara karyawan dengan organisasi maka bukan tidak mungkin sikap kasar dari atasan tidak akan begitu berdampak banyak pada kesehariannya dalam bekerja di Internal perusahaan sebelum akhirnya mereka bekerja di eksternal perusahaan.

4.4.5. Psychological Capital dapat memediasi pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi variabel Psychological Capital pada karyawan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta, terbukti nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya semakin baik

Komitmen Organisasional maka semakin tinggi Kinerja mereka dan pada akhirnya akan menurunkan modal psikologis mereka.

Pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh Komitmen Organisasional terhadap Psychological Capital karyawan yang bekerja untuk perusahaan pabrik gula PT. Mabubaru Yogyakarta, serta pengaruh positif dan signifikan yang diberikan Psychological Capital terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa Komitmen Organisasional memiliki pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga memberikan informasi bahwasannya psikologi yang dimiliki oleh karyawan memang memiliki peran dalam memediasi keberhasilan komitmen dalam berorganisasi yang dimiliki oleh pimpinan di perusahaan pabrik gula PT. Mabubaru Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan mereka. Peran psikologi karyawan dalam memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil uji mediasi menggunakan uji Sobel.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh tak langsung yang positif dan signifikan yang diberikan oleh komitmen dalam berorganisasi pada suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi oleh psikologi karyawan (Putra dan Sudibya, 2019; Bana, 2016; Priyanto, 2016; Baskoro, dkk, 2015). Serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya, pada penelitian ini yang menjadikan perusahaan pabrik gula PT. Mabubaru Yogyakarta yang beroperasi di bidang pabrik gula sebagai objek penelitian juga menunjukkan hasil berupa pengaruh positif dan signifikan yang

diberikan oleh komitmen organisasional yang dimiliki oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pabrik gula PT. Mabubaru Yogyakarta melalui modal psikologi karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka kesimpulan pada penelitian ini yaitu:

1. Hipotesis 1 dan 2 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, Internal Marketing dan Komitmen Organisasional yang dimiliki oleh PT. Madubaru Yogyakarta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Psychological Capital karyawan yang bekerja di PT. Madubaru Yogyakarta.
2. Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, Psychological Capital karyawan PT. Madubaru Yogyakarta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru Yogyakarta.
3. Hipotesis 4 dan 5 yang diajukan pada penelitian ini diterima. Artinya, Psychological Capital PT. Madubaru Yogyakarta secara parsial dapat memediasi Internal Marketing dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang bekerja di PT Madubaru Yogyakarta.
4. Angka pada Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Psychological Capital menunjukkan angka tertinggi.

5.2. Saran

Dari kesimpulan yang telah dibuat tentang penelitian ini, serta mengingat adanya keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang kedepannya diharapkan berguna khususnya bagi PT. Madubaru Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja karyawannya, serta dapat

dimanfaatkan secara umum bagi penelitian selanjutnya demi memenuhi kebutuhan dalam mengikuti perkembangan ilmu Human Resource Management serta penerapannya di dunia organisasi.

1. Bagi Perusahaan

- Dalam penelitian ini diketahui bahwasanya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangatlah beragam dan bersifat dinamis terhadap kondisi kebutuhan dan lingkungan eksternal. Dari penelitian ini, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor pada internal perusahaan terlebih dahulu.
- Pengujian deskriptif tiap variabel menunjukkan hasil yang tinggi, peneliti menyarankan agar perusahaan mencari cara untuk mempertahankan nilai tersebut sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan dan pasar, serta dapat meningkatkannya di masa depan.
- Pimpinan perusahaan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta sebaiknya perlu memelihara dan mengembangkan modal psikologis kepada para karyawan karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Psychological Capital dengan Kinerja Karyawan.
- Berhubung angka pada Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Psychological Capital menunjukkan angka yang tertinggi maka perusahaan perlu mempertahankan Komitmen para karyawannya dalam berorganisasi selama bekerja di pabrik.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Bagi peneliti yang akan datang agar bisa meneruskan dan mengembangkan model penelitian ini termasuk bisa menambahkan variabel-variabel yang direkomendasikan dari penelitian-penelitian sebelumnya.
- Dalam pemilihan objek penelitian, model penelitian ini bisa diterapkan di objek penelitian lain yang sekiranya lebih menarik untuk dibahas dan diteliti.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Pada hasil penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan yang disadari peneliti selama proses penyusunan dan pelaksanaan berlangsung, diantaranya:

1. Kondisi pandemi Covid-19 menjadi suatu kesulitan bagi peneliti untuk melakukan perijinan dan pembagian kuesioner kepada responden, sehingga peneliti menyebarkan kuisisioner secara online dan tidak dapat bertemu secara langsung dengan responden.
2. Responden mengisi kuisisioner sesuai dengan kondisi saat ini (Pandemi Covid-19). Kondisi mungkin dapat berubah di masa yang akan datang.
3. Pembagian kuesioner dan pengambilan data memakan waktu yang lama karena dilakukan masih dalam masa sibuk untuk 60 karyawan pabrik yang bersedia menjadi responden untuk menerima dan mengisi kuesioner.

Daftar Pustaka

- Abbas, M., & Raja, U. (2015), Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 32(2), 128 – 138. <https://doi.org/10.1002/cjas.1314>
- Alma, B. (2014). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV Alfabeta.
- Avey, J. B. (2014), The Left Side of Psychological Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 21(2), 141 – 149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011), Experimentally Analyzing the Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance. *The Leadership Quarterly*. 22(2), 282 – 294. doi:[10.1016/j.leaqua.2011.02.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004)
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship. *International Journal of Bank Marketing*. 34(6), 821 – 840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Becker, G. S. (1960). An Economic Analysis Fertility. *Journal of Political Economy*. 82(6), 1063 – 1093. <https://doi.org/10.1093/0199244596.001.0001>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35(5), 307 – 311. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0055617>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*. 30(1), 63 – 77. <https://doi.org/10.2307/3172514>
- Dessler, G. (2010). *Human Resource Management 15th Edition: In the Era of Human Capital*. New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Dharmayanti, D., & Evelyn, D. (2017). Pengaruh Internal Marketing terhadap Employee Performance dengan Marketing Orientation dan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening pada Minimarket Indomaret dan Indomaret Point di Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*. 11(2), 45 – 53. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.11.2.45-53>
- Fu, W., & Deshpande, S. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*. 124(2), 339 – 349. DOI: [10.1007/s10551-013-1876-y](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y)

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015) *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Smart PLS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gomes, F. C. (2013), *Human Resources Management*. Terjemahan Andi, Yogyakarta.
- Gounaris, S., Dimitriadis, S., & Stathakopoulos, V. (2010). An Examination of the Effects of Service Quality and Satisfaction on Customers' Behavioral Intentions in e-Shopping. *Journal of Services Marketing*. 24(1), 142 – 156. <https://doi.org/10.1108/08876041011031118>
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N, S. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *Turkey International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(5), 693 – 717. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/09596111011053819>
- Hilton, M. F., Whiteford, H. A., Sheridan, J. S., Cleary, C. M., Chant, D. S., & Wang, P. S. (2018). The Prevalence of Psychological Distress in Employees and Associated Occupational Risk Factors. *Journal of Employee Psychological Distress*. 50(1), 746 – 757. [DOI: 10.1097/JOM.0b013e31817e9171](https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e9171)
- Huynh, N., & Hua, N. T. A. (2020) The Relationship between Task-Oriented Leadership Style, Psychological Capital, Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Small and Medium- Sized Enterprises. *Journal of Advances in Management Research*. 19(2), 155 – 173. [DOI 10.1108/JAMR-03-2020-0036](https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036)
- Idris, A. M., & Manganaro, M. (2017), Relationships between Psychological Capital, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the Saudi Oil and Petrochemical Industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 27(4), 251 – 269. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1279098>
- Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). An Examination of the Relationship between Careerism and Organizational Commitment, Satisfaction, and Performance. *Personnel Review*. 49(8), 1553 – 1571. [DOI:10.1108/pr-05-2019-0280](https://doi.org/10.1108/pr-05-2019-0280)
- Johartono, J., & Widuri, R. (2014). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Kantor Konsultan Pajak di Surabaya. *Tax and Accounting Review*. 3(2), 1 – 13.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*. 3(1), 66 – 79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>

- Kalleberg, A. L. (1977). Work, Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*. 42(1), 124 – 143. <https://doi.org/10.2307/2117735>
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A.K., & Kodwani, A.D. (2012). Work-Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry. *The Journal of Business Perspective*. 13(2), 4 – 6. <https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- Kotler, P. (2008). *Marketing Management 15th Edition*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, R., Charles, R., & Peter, Y. (2012). A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(5), 9 – 42.
- Khan, R, A, G., Khan, F, A., & Khan, M, A. (2012). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*. 11(7), 107 – 143.
- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A., & Gustainiene, L. (2007). Individual Correlates of Organizational Commitment and Intention to Leave the Organization. *Journal of Management*. 2(2), 196 – 212. DOI:10.1108/17465260710750991
- Luthans, F., Youssef, C, M., & Avolio, B, J. (2007), Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*. 1(2), 249 – 271.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008), The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29(2), 219 – 238. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.507>
- Mas'ud, F. (2011). *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2017). *Human Resource Management 16th Edition*. Boston: Business and Economic.
- Matti, V. (2014). Organizational Reform in Hierarchical Frontline Organization Tracking Changes in Stress and Turnover Intention during Finish Police Reform Years. *An International Journal of Police Strategies and Management*. 37(4), 850 – 874. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2014-0058>

- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*. 19(1), 15 – 28. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1%3C15::AID-JOB816%3E3.0.CO;2-C](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1%3C15::AID-JOB816%3E3.0.CO;2-C)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61 – 89. [DOI: 10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464](https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61(1), 20 – 52. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (2014). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffith, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*. 67(1), 53 – 59. [DOI:10.5296/ijhrs.v8i1.12550](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.12550)
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *The Journal for Decision Markets*. 37(2), 1 – 18. [DOI:10.1177/0256090920120205](https://doi.org/10.1177/0256090920120205)
- Narteh, B. (2012). Service Fairness and Customer Behavioural Intention: Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *African Journal of Economic and Management Studies*. 7(1), 90 – 108. [DOI:10.1108/AJEMS-06-2015-0064](https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2015-0064)
- Narteh, B. (2012). Internal Marketing and Employee Commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*. 17(4), 284 – 300.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment, other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*. 83(6), 835 – 852. [DOI: 10.1037/0021-9010.83.6.835](https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psyatric Tehnicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(1), 603 – 609. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>
- Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay.

Marketing Intelligence and Planning. 33(1), 78– 91. [DOI: 10.1108/IJBM-02-2014-0031](https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031)

- Ririn, R. T., & Mastuti, H. A. (2011). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. (2008). Organizational Behavior (in Indonesian Perilaku Organisasi), PT. Prenhallindo. *Translation: Hadyana Pujaatmaka*. 1(1), 221 – 235.
- Sahi, S. K. (2013). Demographic and Socio-Economic Determinants of Financial Satisfaction: A study of SEC- A Segment of Individual Investors in India. *International Journal of Social Economics*. 12(2), 127 – 150.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*. 9(2), 24 – 45.
- Schoemmel, K., & Jønsson, T. S. (2014), Multiple Affective Commitments: Quitting Intentions and Job Performance, *Employee Relations Review*. 36(5), 516 – 534. [DOI:10.1108/JOEPP-12-2016-0067](https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2016-0067)
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill– Building Approach*. New York: International Journal of Communications.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998), Self-efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 124(2), 240 – 261. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal Acta Diurna*, 3(4), 1 – 20.
- Tarigan, G. K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Karyawan terhadap Kedisiplinan Karyawan pada Instansi daerah Air Minum Tirta Kencana Samarinda. *E-Journal Psikologi*. 4(4), 472 – 480.
- Tortosa, E. (2010). Found a Link between Internal Market Orientation and Job Satisfaction Among Cashiers in an US Credit Union. *International Journal of Social Economics*, 12(2), 127 – 150.
- Velnamphy, T., & Aravithan, S. A. (2013). Occupational Stress and Organizational Commitment in Private Banks: A Sri Lankan Experience. *European Journal of Business and Management*. 5(7), 78 – 99.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*. 4(2), 8 – 12.



LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

**PENGARUH INTERNAL MARKETING DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

(Objek penelitian di Pabrik Gula PT. Madubaru Bantul)

Dengan hormat,

Sehubungan dengan thesis tentang penelitian yang sedang saya lakukan dengan judul : **“Pengaruh Internal Marketing dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Psychological Capital (Objek penelitian di Pabrik Gula PT. Madubaru Bantul)”**. Saya mohon kesediaan Bapak,Ibu,Saudara/i sebagai responden untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang dipergunakan dalam penelitian tersebut.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak,Ibu dan Saudara/i saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya
Mahasiswa Magister Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



(Henryawan Sigit)

Internal Marketing

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Komunikasi Internal						
1	Saya memiliki strategi komunikasi internal					
2	Saya memiliki komunikasi dengan atasan yang efektif					
3	Perusahaan memberikan hubungan komunikasi yang interaktif					
4	Perusahaan mendorong pembelajaran diantara karyawan					
Penghargaan						
5	Ingin mendapatkan gaji yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki					
6	Ingin mendapatkan tunjangan lebih atas kontribusi lebih					
Pelatihan						
7	Perusahaan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif					
8	Perusahaan mendorong karyawan untuk berfikir efisien					
9	Perusahaan memberikan pelatihan terhadap karyawan					
10	Pelatihan yang diberikan perusahaan terkait dengan peranan karyawan untuk memnuhi kebutuhan pelanggan					
11	Perusahaan memberikan wewenang untuk memecahkan masalah					
Pemberdayaan karyawan						
12	Perusahaan memberikan kepercayaan untuk melakukan penilaian					
13	Karyawan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan					

Komitmen Organisasional

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Komitmen Afektif						
1	Rasa senang berkarir di perusahaan					
2	Tingkat anggapan masalah perusahaan adalah masalah setiap karyawan.					
3	Tingkat keyakinan bertahan pada perusahaan.					
4	Kebanggaan menjadi bagian keluarga perusahaan.					
Komitmen Berkelanjutan		STS	TS	N	S	SS
5	Keinginan bertahan di perusahaan karena gaji yang diberikan					
6	Keuntungan yang diberikan membuat karyawan tetap bertahan di perusahaan.					
7	Sulit untuk meninggalkan perusahaan ini.					
8	Tingkat alternatif pekerjaan lain jika saya meninggalkan pekerjaan sekarang					
Komitmen Normatif		STS	TS	N	S	SS
9	Kewajiban bertahan di perusahaan meskipun ada yang lebih menguntungkan.					
10	Tanggung jawab saya terhadap pekerjaan di perusahaan					
11	Yakin dan percaya dengan organisasi di perusahaan					
12	Kewajiban bertahan di perusahaan karna tanggung jawab yang tinggi					

Psychological Capital

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Efikasi Diri						
1	Saya merasa percaya diri menganalisis masalah jangka panjang untuk menemukan solusi					
2	Saya merasa percaya diri untuk mempresentasikan area kerja saya dalam pertemuan dengan manajemen senior					
3	Saya merasa percaya diri untuk menghubungi orang di luar perusahaan					
4	Saya merasa percaya diri untuk menyajikan informasi kepada sekelompok rekan kerja					
Optimisme						
5	Di saat-saat yang tidak pasti, saya biasanya mengharapkan yang terbaik					
6	Saya selalu berharap segala sesuatunya berjalan sesuai keinginan saya					
7	Secara keseluruhan, saya mengharapkan lebih banyak hal baik terjadi pada diri saya daripada hal buruk					
Keandalan komposit						
8	Saat ini, saya dengan penuh semangat mengejar tujuan saya					
9	Ada banyak cara untuk mengatasi masalah yang saya hadapi sekarang					
10	Saya dapat memikirkan banyak cara untuk mencapai tujuan saya saat ini					
Kegembiraan						
11	Saya cepat sembuh dan pulih dari keterkejutan					
12	Saya murah hati dengan rekan kerja saya					
13	Saya mengatasi kemarahan saya pada seseorang dengan cukup cepat					

Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Kualitas						
1	Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian					
2	Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan					
Kuantitas		STS	TS	N	S	SS
3	Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal					
4	Hasil pekerjaan saya harus memberikan yang terbaik bagi perusahaan					
Ketepatan Waktu		STS	TS	N	S	SS
5	Perusahaan mewajibkan saya datang tepat waktu					
6	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu					
Efektivitas		STS	TS	N	S	SS
7	Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan					
8	Saya segera mengerjakan pekerjaan saya agar dapat waktu luang					
Kemandirian		STS	TS	N	S	SS
9	Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan					
10	Saya tidak memiliki ketergantungan dengan rekan lain dalam pekerjaan saya sendiri					
Komitmen Kerja		STS	TS	N	S	SS
11	Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik					
12	Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan					
13	Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan					

Tabulasi Pendapat Responden terhadap Internal Marketing

IM1.1	IM1.2	IM1.3	IM1.4	IM2.1	IM2.2	IM3.1	IM3.2	IM3.3	IM3.4	IM3.5	IM4.1	IM4.2
3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3
2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4
3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4
4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5	4
4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5
5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4
5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5

Tabulasi Pendapat Responden terhadap Komitmen Organisasional

KO1.1	KO1.2	KO1.3	KO1.4	KO2.1	KO2.2	KO2.3	KO2.4	KO3.1	KO3.2	KO3.3	KO3.4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3

3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4
4	3	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	5	4	3	4	4	5	3	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4

Tabulasi Pendapat Responden terhadap Psychological Capital

PC1.1	PC1.2	PC1.3	PC1.4	PC2.1	PC2.2	PC2.3	PC3.1	PC3.2	PC3.3	PC4.1	PC4.2	PC4.3
4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5
4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
5	3	5	5	3	5	5	3	3	5	3	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4
4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	3
4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3
3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabulasi Pendapat Responden terhadap Kinerja Karyawan

KK1.1	KK1.2	KK2.1	KK2.2	KK3.1	KK3.2	KK4.1	KK4.2	KK5.1	KK5.2	KK6.1	KK6.2	KK6.3
4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5
3	4	4	3	3	5	3	5	4	4	5	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
5	3	4	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4

