

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*, *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI

Netty Laura S

Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia
netty.laura@uki.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mencoba untuk memastikan bagaimana perubahan kepemimpinan dan rantai komando mempengaruhi kinerja pekerja di PT. Perikanan Internasional Sanjaya, yang diatur oleh komitmen organisasi. Studi ini menggunakan data asli yang dikumpulkan dari 147 PT. Pekerja Perikanan Internasional Sanjaya yang menanggapi kuesioner. Teknik analisis data menggunakan software SmartPLS versi 3 untuk analisis Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS -SEM). Menurut penelitian, komitmen organisasi, locus of control, dan pertukaran anggota pemimpin semuanya memiliki dampak yang bermanfaat dan substansial terhadap kinerja pekerja. Karena hubungan antara pertukaran anggota pemimpin dan kinerja pekerja tidak terlalu menguntungkan, komitmen organisasional tidak dapat dimoderasi. Karena tidak berdampak merugikan pada kinerja karyawan, locus of control yang dimoderasi tidak mengubah komitmen organisasi.

Kata Kunci : *Leader Member Exchange, Locus of Control, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi.*

ABSTRACT

This investigation intends to ascertain how the organizational commitment-driven by PT. Sanjaya International Fisheries' employees behave when leadership and locus of command are changed. The 147 PT. Sanjaya International Fisheries Workers who responded to the questionnaire provided the study's original data. The Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS -SEM) analytical method employs SmartPLS version 3 software. Employee performance is positively and significantly impacted by organizational commitment, locus of control, and member exchange of leaders, according to research. Organizational commitment cannot be regulated since there is not a highly favorable correlation between leader-member exchange and worker performance. Modified locus of control doesn't affect employee performance negatively, hence it doesn't affect organizational commitment.

Keywords : *Leader Member Exchange, Locus of Control, Employee Performance, Organizational Commitment.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan komunikasi pada era sekarang telah menghadirkan perubahan yang sangat berarti. Salah satunya berdampak terhadap perkembangan dunia usaha, dikarenakan dalam industri tertentu, persaingan antar perusahaan semakin meningkat dan menjadi lebih sengit. Penting bagi perusahaan untuk melakukan penilaian kualitas sumber daya manusia (SDM) guna menempatkan individu dengan keahlian dan keterampilan yang sesuai di setiap level organisasi. Menurut Kurniasih (2019) Hasil dari metode yang dievaluasi dan dihitung selama jangka waktu yang ditentukan menggunakan kriteria atau kesepakatan yang ditetapkan yang disebut kinerja. Menurut Laura (2019) Kinerja karyawan mencerminkan Hasil kerja yang telah dihasilkan oleh seorang pekerja sesuai dengan tugas dan wewenang yang diamanatkan dalam jangka waktu tertentu.

PT. Sanjaya Internasional Fishery adalah perusahaan yang beroperasi di sektor ekspor dan impor produk-produk hasil perikanan yang berada di Kawasan Pelabuhan Muara Angke yang berdiri sejak tahun 2009. Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat esensial karena melalui proses penilaian ini, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kualitas karyawan dalam memberikan kontribusi yang berarti terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Kondisi kinerja karyawan pada PT. Sanjaya Internasional Fishery dilihat dari hasil penilaian kinerja dari Tahun 2020 sampai 2022 seperti table dibawah ini :

Tabel 1

Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Sanjaya Internasional Fishery

Aspek penilaian	2020			2021			2022		
	Bobot %	Nilai	Skor %	Bobot %	Nilai	Skor %	Bobot %	Nilai	Skor %
Pengetahuan Atas Pekerjaan	12	95	11,4	12	90	10,8	12	83	10,2
Kuantitas Hasil Kerja	13	97	12,61	13	97	12,61	13	87	11,31
Kualitas Hasil Kerja	13	96	12,48	13	96	12,48	13	96	12,48
Hubungan dan Kerja Sama	10	90	9	10	80	8	10	74	7,4
Inisiatif	11	92	10,12	11	92	10,12	11	92	10,12
Kerajinan dan Kerapihan	10	91	9,1	10	87	8,7	10	88	8,8
Kepatuhan dan Disiplin	10	94	9,4	10	88	8,8	10	83	8,3
Kehadiran Kerja	10	96	9,6	10	86	8,6	10	95	9,5
Tanggung Jawab	11	93	10,23	11	93	10,23	11	93	10,23
Total	100		94,57	100		90,34	100		88,34

Sumber: HRD PT.Sanjaya Internasional Fishery, 2023

Dari table 1 terlihat bahwa kondisi kinerja karyawan PT. Sanjaya Internasional Fishery terjadi penurunan secara terus menerus dari tahun 2020-2022 di beberapa aspek dari 93,94%, 90,34% sampai 88,34%.

Hasil penilaian mengidentifikasi bahwa kinerja yang ada di PT. Sanjaya Internasional Fishery mengalami penurunan yang sangat signifikan dari tahun 2020-2022 terjadi penurunan di beberapa aspek, salah satunya adalah pengetahuan atas pekerjaan yang pada tahun 2020 sebesar 95, lalu pada tahun 2021 menurun menjadi 90 dan pada tahun 2022 terjadi penurunan kembali menjadi 83. Sehingga dari tahun 2020 sampai tahun 2022 terjadi penurunan yang terus menerus. Selain itu penurunan yang sangat signifikan terjadi pada aspek hubungan dan kerja sama yang dari tahun 2020 sampai 2022 terjadi penurunan secara terus menerus. Pada tahun 2020 sebesar 90, lalu pada tahun 2021 menurun menjadi 80 dan terjadi penurunan kembali pada tahun 2022 menjadi 74. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan menggunakan form yang diisi oleh atasan masing-masing sesuai divisinya.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Kualitas hubungan leader-member exchange (LMX) antara manajer dan anggota staf merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Yuki (2015) Leader Member Exchange (LMX) pada hakikatnya adalah hubungan timbal balik yang berkembang melibatkan seorang manajer dengan setiap anggota bawahannya. Setiap hubungan mungkin memiliki banyak varian. Anggota tim akan merasa bahwa permintaan pengawasan mereka terpenuhi dalam hubungan Leader Member Exchange (LMX) yang efektif karena mereka mendapat perhatian khusus dari pemimpin mereka. Anggota tim yang memiliki ikatan Leader Member Exchange (LMX) yang baik cenderung sangat berdedikasi pada organisasi dan menunjukkan keinginan yang kuat untuk bertahan dan berkontribusi di dalamnya.

Menurut Ayuni (2017) tingkat komitmen seseorang terhadap atasannya, yang dikenal sebagai komitmen organisasionalnya, ditunjukkan oleh motivasi kuatnya untuk bertahan dengan organisasi tersebut dan oleh fakta bahwa mereka jarang mencari kemungkinan pekerjaan di tempat lain. Baik pemimpin maupun pekerja harus mampu menerapkan disiplin diri ketika ada tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini memungkinkan mereka memimpin dalam menetapkan dan mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka sendiri, sebuah konsep yang disebut locus of control. Istilah "locus of control" menggambarkan tingkat kepastian seseorang dalam kapasitasnya untuk mengarahkan kehidupannya sendiri dan sepenuhnya menerima tanggung jawab atas masa depannya. Jika menurut Riza (2017) *Locus of control* didefinisikan sebagai contoh kecenderungan seseorang untuk berpikir bahwa ia memiliki pengaruh atau kendali internal (batin) atas segala hal yang terjadi dalam hidupnya, atau bahwa pengaruh lain, misalnya otoritasnya terhadap orang lain (eksternal), memiliki kendali atas kejadian tersebut. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh interaksi anggota Leader, locus of control, dan komitmen organisasi sebagai penghubung. Para peneliti berusaha untuk mengeksplorasi hubungan antara kinerja karyawan dan banyak variabel yang mungkin berdampak padanya untuk mempelajari kebenarannya. Hubungan antara leader member exchange dan kinerja karyawan telah diteliti dalam beberapa penelitian. Banyak peneliti telah menyelidiki masalah ini, antara lain Dhivya, A S

Sripirabaa (2015), Kim *et al.* (2015), Alikasari & Suharnomo (2017), Nurokhim & Rozak (2022) dan Justina *et al.* (2019). Dengan hasil penelitian antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan ini penting. Kemudian, untuk mencapai kinerja yang baik, pekerja juga harus mampu mempertahankan kontrol diri ketika terjadi kesalahan, terlepas dari apakah masalah tersebut disebabkan oleh kontrol internal individu atas keadaan dan peristiwa dalam hidupnya atau oleh pengaruh lingkungan. faktor eksternal yang berada di luar kendalinya. Meneliti hubungan antara locus of control dan kinerja karyawan dapat membantu Anda mempelajari lebih lanjut.. Beberapa peneliti yang telah mengamati keterkaitan ini adalah Abdul Rasit & Isa (2015), Nurul (2017), Oktavia (2017), Sirén *et al.* (2018) dan Khushk, (2019). Terdapat ketidakkonsistenan dalam hasil-hasil penelitian yang menghubungkan *locus of control* dengan kinerja karyawan, menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih akurat dan komprehensif. Peneliti lain juga telah menguji hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, termasuk dalam penelitian yang dilakukan oleh Putriana *et al.* (2015), Sawitri *et al.* (2016), Fikr Al Mujahid & Haryono (2019), Cesário & Chambel (2017) dan Kadek & Septi (2018). Hasil pengujian hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan ini signifikan.

Studi-studi ini telah menunjukkan bukti bahwa pertukaran pemimpin mempengaruhi produktivitas pekerja. Akibatnya, locus of control mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan. Akibatnya, sangat penting untuk melacak bagaimana komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Belum ada penelitian yang melihat bagaimana komitmen organisasi, pertukaran anggota pemimpin, dan locus of control mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan melakukan studi Studi ini akan dapat mengisi kesenjangan dalam hasil penelitian dengan menguji pengaruh pertukaran anggota pemimpin dan locus of control terhadap kinerja karyawan sambil mempertimbangkan efek moderasi dari komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Seluruh tenaga kerja merupakan populasi yang diikutsertakan dalam penelitian ini. PT. Sanjaya Internasional Fishery mempunyai tenaga kerja. Menurut Nugraha (2018) *Sample* merupakan subset atau bagian yang diambil dari populasi, sebagai representasi yang mewakili karakteristik atau sifat-sifat yang lazim di antara seluruh populasi. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah pengambilan sampel yang diperlukan dari populasi tertentu, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Sampel

N= Populasi

e = eror margin 95% atau sig. = 0,05.

Dalam menentukan Rumus pengambilan sampel Slovin dijumlahkan berdasarkan jumlah total sampel yang harus dipilih dan tingkat kesalahan 5% :

$$n = \frac{231}{1 + 231(0,05)^2}$$

n = 146,43 dibulatkan menjadi 147 responden

Pendekatan pengambilan sampel dalam penelitian ini disebut dengan probability sampling. Metode ini memastikan bahwa setiap orang dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

Menurut Rolos *et al.* (2018) terdapat 5 indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas. berkaitan evaluasi karyawan tentang kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan dan sejauh mana tugas yang mereka selesaikan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka.
2. Kuantitas. berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan pekerja, yang dapat didefinisikan dengan menggunakan unit seperti unit atau siklus aktivitas jadi.
3. Ketepatan waktu. berkaitan dengan sejauh mana pekerja dapat melakukan tugas dalam waktu tertentu, sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan waktunya untuk tugas lain dan berkoordinasi dengan hasil output.
4. Efektivitas. menunjukkan berapa banyak sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, uang, teknologi, dan material, yang digunakan.
5. Kemerdekaan. menjelaskan sejauh mana seorang karyawan dapat melakukan aktivitas pekerjaannya secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada bantuan atau pengawasan dari luar.

Menurut Djanning (2017) indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kuantitas. Kuantitas, seperti kuantitas satuan, merupakan representasi dari produk yang dihasilkan atau iterasi yang telah selesai dari suatu aktivitas.
2. Kualitas. Kualitas mengukur seberapa dekat hasil kegiatan sesuai dengan kriteria ideal dan berhasil memenuhi tujuan kegiatan yang diinginkan.
3. Keandalan. Kapasitas untuk melakukan tugas yang diperlukan dengan pengawasan paling sedikit adalah keandalan.
4. Kehadiran. Asumsi bahwa seseorang akan secara teratur muncul untuk bekerja setiap hari selama jam yang ditentukan disebut sebagai kehadiran.
5. Berkerja sama tim. Kapasitas untuk bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas dan proyek yang telah ditentukan sebelumnya dengan tujuan mencapai hasil terbaik dan paling bermanfaat disebut sebagai kapasitas untuk bekerja sama.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka peneliti menunjuk 5 indikator yaitu:

1. Kualitas.
2. Kemandirian.
3. Tepat waktu.

4. Kemampuan bekerja sama.
5. Kehadiran.

Indikator *leader member exchange* menurut Elshifa (2018) sebagai berikut:

1. Tingkat Karyawan mendapatkan perlakuan istimewa dari manajemen.
2. tingkat perhatian manajerial yang memadai diberikan kepada pekerja.
3. sejauh mana pekerja dan pemimpin percaya satu sama lain.
4. Sejauh mana Anda siap untuk mengambil lebih banyak tugas dari perusahaan.
5. sejauh mana pekerja siap untuk melakukan tugas-tugas yang tidak terstruktur.

Menurut Taquiuddin *et al.* (2018) indikator *leader member exchange* sebagai berikut :

1. Pemimpin memiliki pemahaman tentang masalah dengan pekerjaan pekerja.
2. Kepemimpinan menghargai dan mengenali potensi karyawan.
3. Baik pekerja maupun pemimpin saling membantu.
4. Tingkat kepuasan pemimpin dengan pekerjaannya diketahui oleh tim.
5. Pemimpin siap untuk membantu staf dalam menyelesaikan masalah tempat kerja.
6. Jika seorang karyawan memiliki masalah, bos berjanji untuk menjaganya.
7. Karyawan menghormati manajer mereka dan akan mendukung pilihan mereka..

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka peneliti menunjuk 5 indikator yaitu:

1. Pemimpin memberikan perlakuan khusus kepada karyawan.
2. Tingkat kepercayaan timbal balik antara pimpinan dan karyawan.
3. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan.
4. Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaan mereka.
5. Pemimpin siap membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

Menurut Zakiyah (2017) indikator *locus of control* sebagai berikut:

1. Keyakinan pada kemampuan diri.
2. Keyakinan pada hasil dari usaha yang dilakukan.
3. Keyakinan terhadap nasib, keberuntungan, dan kesempatan.
4. Keyakinan terhadap kekuatan orang lain.

Menurut Fadilah & Mahyuni (2019) indikator *locus of control* yaitu:

1. Keyakinan diri dalam kemampuan untuk menyelesaikan tugas.
2. Motivasi yang tinggi untuk bekerja keras dan mencapai prestasi.
3. Kepuasan diri dalam menyelesaikan tugas secara mandiri.
4. Kurang motivasi untuk berusaha mencapai prestasi dan menyelesaikan tugas.
5. Kurang inisiatif dalam mengambil tindakan.

Kepercayaan bahwa keberhasilan dan prestasi dipengaruhi oleh faktor eksternal

Menurut Abzani & Leonard (2017) indikator *locus of control* sebagai berikut:

1. Memiliki kepercayaan bahwa baik dan buruk dalam kehidupan dipengaruhi oleh keadaan dan lingkungan.
2. Tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan situasi dan kondisi di sekitarnya.
3. Memiliki kontrol atas situasi dan kondisi yang terjadi dalam kehidupannya.

Menurut Mutamimah (2019) indikator *locus of control* sebagai berikut:

1. Pencapai hasil.
2. Keberuntungan.
3. Kesuksesan
4. Pribadi yang bertanggung jawab.
5. Campur tangan orang lain.
6. Antisipasi permasalahan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka peneliti menunjuk 5 indikator yaitu:

1. Keyakinan pada kemampuan diri.
2. Keyakinan terhadap kekuatan orang lain.
3. Motivasi yang tinggi untuk bekerja keras dan mencapai prestasi.
4. Memiliki kepercayaan bahwa baik dan buruk dalam kehidupan dipengaruhi oleh keadaan dan lingkungan.
5. Pribadi yang bertanggung jawab.

Indikator komitmen organisasi Menurut Damri *et al.* (2017) sebagai berikut:

1. Penerimaan atas tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Berkomitmen dan menjadi bagian yang berkelanjutan dari organisasi.

Menurut Kurniawan (2015) indikator komitmen organisasi yaitu :

1. Kebahagiaan dalam organisasi.
2. Kebanggaan dalam organisasi
3. Tanggung jawab terhadap organisasi.
4. Kesetiaan terhadap organisasi.
5. Keterikatan dengan organisasi.
6. Kepemilikan terhadap organisasi.
7. Ketergantungan pada organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka peneliti menunjuk 5 indikator yaitu:

1. Penerimaan atas tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Kesetiaan terhadap organisasi.
4. Kebanggaan dalam organisasi.
5. Tanggung jawab terhadap organisasi.

Data kuantitatif adalah data yang digunakan dalam penyelidikan ini. Informasi yang dapat diukur dalam skala probabilitas disebut sebagai data kuantitatif. Informasi dan proses dalam informasi ini disajikan secara numerik daripada kata-kata. Informasi berasal dari data asli untuk penyelidikan ini yaitu

responden yang dijadikan sebagai subjek penelitian yang mengisi kuesioner. Pertanyaan terbuka, yang menyangkut identifikasi responden, dan pertanyaan tertutup, yang mengharuskan peserta untuk memilih jawaban dari daftar, mengisi kuesioner penelitian ini. Skala Likert dengan kisaran 1 sampai 5 digunakan untuk membuat pertanyaan kuesioner, di mana setiap angka mewakili pendapat dari responden.

Proses analisis data dengan jenis penelitian analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) gunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Dua model pengukuran—tes struktural model (Model Dalam) dan model luar—digunakan dalam langkah perhitungan PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran *Outer Models*

Uji Validitas

Suatu indikator dianggap valid jika memiliki outer loading lebih besar dari 0,5. *Outer loading* merupakan ukuran korelasi antara indikator dengan konstruk yang sedang diukur. Semakin tinggi nilai korelasi, semakin tinggi tingkat validitas indikator tersebut, dan menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik. Nilai *outer loading* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2
Outer Loadings

<i>Variable</i>	<i>Leader Member Exchange</i>	<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Locus Of Control</i>	<i>Komitmen Organisasi</i>
X1.P1	0,716			
X1.P2	0,746			
X1.P3	0,810			
X1.P4	0,791			
X1.P5	0,803			
X2.P1			0,758	
X2.P2			0,811	
X2.P3			0,870	
X2.P4			0,733	
X2.P5			0,820	
Y.P1		0,793		
Y.P2		0,766		
Y.P3		0,739		
Y.P4		0,835		
Y.P5		0,750		
Z.P1				0,722
Z.P2				0,793
Z.P3				0,830
Z.P4				0,899
Z.P5				0,828

Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS 3, 2023

Uji Reliabilitas

Reliabilitas menggambarkan reliabilitas dan keteguhan skor instrumen pengukuran, sedangkan validitas berbicara tentang akurasi. Kuesioner dianggap dapat dipercaya jika jawaban seseorang atas pertanyaan atau pernyataan tetap atau stabil sepanjang waktu. Sebuah variabel konstruk dianggap dapat dipercaya jika memiliki skor Keandalan Komposit lebih baik dari 0,7, Alpha Cronbach lebih besar

dari 0,7, dan AVE (mean variability extract) lebih besar dari 0,5. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3
Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0,836	0,884	0,604
Komitmen Organisasi (Z)	0,873	0,909	0,667
Leader Member Exchange (X ₁)	0,842	0,882	0,599
Locus Of Control (X ₂)	0,859	0,898	0,640

Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS 3, 2023

Dapat disimpulkan dari Tabel 3 bahwa variabel terkait kinerja karyawan dapat diandalkan dan dapat diandalkan mengingat mereka memiliki nilai elemen alfa Cronbach 0,836, skor reliabilitas komposit 0,884, dan nilai AVE 0,604. Diketahui bahwa nilai alpha Cronbach's variabel komitmen organisasi adalah 0,873 dan nilai total dependability-nya adalah 0,909, maka dikatakan dependable dan reliable. dan 0,677 adalah nilai AVE. Ketika nilai variabel alpha Cronbach adalah 0,842, skor total reliabilitas adalah 0,882, dan nilai AVE adalah 0,599, Leader Member Exchange dianggap dapat dipercaya. Variabel Locus of Control juga dapat dipercaya dan dapat dipercaya, dengan nilai AVE 0,640, skor variabel alfa Cronbach 0,859, dan peringkat reliabilitas komposit 0,898.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian Hipotesis

Arti dari setiap koefisien rute, yang menunjukkan hubungan substansial atau tidak signifikan antara konstruksi, dievaluasi sebagai bagian dari tes ini. Nilai-P dan T-statistik menunjukkan hasil penilaian hipotesis struktural, yang digunakan untuk menilai validitas hubungan antara variabel yang diteliti. Jika nilai T statistik lebih dari 1,96, pengaruh tersebut dapat dikonfirmasi dengan menggunakan nilai koefisien jalur seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4. Dengan Original Sample = 0,174, T statistik = 2,121 > 1,96, dan nilai P = 0,034, terbukti dari Tabel 4 bahwa ada hubungan yang substansial antara pertukaran anggota pemimpin dan kinerja karyawan. pada tabel koefisien rute. Hal ini menunjukkan pentingnya hubungan dalam pertukaran anggota kepemimpinan dan kinerja pekerja. Oleh karena itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh pertukaran anggota pemimpin. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Dhivya, A S Sripirabaa (2015), Kim *et al.*, (2015), Justina *et al.* (2019), Nurokhim & Rozak (2022) dan Sari & Kistyanto (2020) bahwa *leader member exchange* penting dan berdampak pada kinerja pekerja. Hal ini disebabkan hubungan yang kuat antara seorang pemimpin dan seorang karyawan akan mengakibatkan pekerjaan karyawan menjadi terstruktur dan berdampak pada seberapa kuat pemimpin tersebut. Pemimpin juga akan memiliki kontrol yang besar dan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk

menghasilkan hasil kerja yang berkualitas sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 4
Path Coefficients

Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value
Leader Member Exchange (X ₁) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,174	2,121	0,034
Locus Of Control (X ₂) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,258	3,004	0,003
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,481	6,114	0,000
Modderating Effect 1 -> Kinerja Karyawan (Y)	0,015	0,203	0,839
Moderating Effect 2 -> Kinerja Karyawan (Y)	-0,065	0,746	0,456

Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS 3, 2023

Dengan menggunakan Tabel 4, dimungkinkan untuk menentukan lokus kendali atas kinerja karyawan dari tabel koefisien jalur, yang menampilkan nilai Sampel Asli = 0,258, statistik T = 3,004 > 1,96, dan nilai P = 0,003. Hal ini menunjukkan pentingnya hubungan antara kinerja karyawan dan locus of control. Oleh karena itu, Locus of control mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya dari Nurul (2017), Oktavia (2017) dan Khushk (2019), yang menekankan *locus of control* tenaga karyawan sangat dipengaruhi dan sebagian. Karyawan sangat menyadari bahwa kinerja mereka bergantung pada kemampuan mereka sendiri untuk mengelolanya, yang meningkatkan kinerja.

Berdasarkan Tabel 4, tabel koefisien rute yang menunjukkan Original Sample = 0,481, T Statistics = 6,114 > 1,96, dan P Value = 0,000 menunjukkan komitmen organisasi terhadap kesuksesan karyawan. Telah Kinerja karyawan dan komunikasi organisasi telah terbukti berkorelasi kuat, membuktikan bahwa komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang dibuat oleh Putriana *et al.* (2015), Sawitri *et al.* (2016), Fikr Al Mujahid & Haryono (2019), Cesário & Chambel (2017) dan Kadek & Septi (2018), menegaskan bahwa dedikasi perusahaan terhadap kesuksesannya sangat penting. karyawan yang berbakti tinggi akan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan melakukan yang terbaik, memberi organisasi kesempatan terbaik untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan Tabel 4, nilai sampel asli adalah 0,015, statistik T adalah 0,203 < 1,96, dan nilai P adalah 0,839 untuk pertukaran anggota pemimpin terhadap kinerja karyawan, yang diimbangi oleh komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara kinerja karyawan yang diatur oleh komitmen organisasional dengan hubungan pertukaran pemimpin-anggota. Akibatnya, komitmen organisasi tidak mampu mengurangi pengaruh interaksi pemimpin-anggota terhadap kinerja pekerja. Temuan ini memberikan bukti empiris yang

berbeda dari yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Lario Herlambang (2017), Lin (2018), Taqiuddin et al. (2018) dan Lapointe et al. (2020) menyatakan bahwa Hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan kinerja karyawan dimoderasi oleh komitmen organisasi. Namun, temuan di atas konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudirjo & Toryanto (2013), menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat mengendalikan dampak interaksi pemimpin-anggota terhadap kinerja tenaga kerja. Karena pada dasarnya karyawan yang mempunyai perasaan bangga pada perusahaan dan menerima terhadap tujuan perusahaan belum tentu mempunyai hubungan yang baik dengan atasannya, Meskipun setiap pagi sebelum memulai aktivitas bekerja selalu diadakan *briefing* yang membahas tentang kegiatan yang akan dilakukan sepanjang hari ini dan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan di hari sebelumnya. Tetapi pada saat pelaksanaannya selalu terjadi masalah yang disebabkan karena kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan yang menyebabkan terjadinya kesalah pahaman pada saat bekerja. Selain itu pimpinan yang tidak mempunyai dasar pendidikan yang tinggi menyebabkan pimpinan tidak memiliki pengetahuan dasar tentang membina hubungan baik antara pimpinan dan karyawan, dimana seringkali ketika terjadi kesalahpahaman antara atasan dengan bawahannya disebabkan karena hubungan antara atasan /pimpinan dengan karyawan tidak berjalan dengan baik. Sehingga pada saat terjadi kesalahan pimpinan akan langsung menegur karyawannya tanpa mengetahui kendala-kendala apa yang sedang dialami yang menyebabkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak optimal. Sehingga komitmen organisasi kurang mampu memperkuat *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4, nilai sampel asli untuk lokus kontrol tabel koefisien rute pada produktivitas pekerja, yang dimoderasi oleh komitmen organisasi, adalah -0,065, T statistik 0,746, 1,96, dan nilai P adalah 0,456. Akibatnya, semacam locus of control yang dikenal sebagai komitmen organisasi memiliki dampak minimal terhadap kinerja pekerja. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu Muhamad (2016), Nugroho (2018), Dharma *et al.*, (2019) dan Mulyani *et al.*, (2019), menyatakan bahwa Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh locus of control dalam pengaturan organisasi. Namun, temuan di atas konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Annida *et al.*, (2019), menyatakan karena komitmen organisasi tidak dapat menyeimbangkan lokus tanggung jawab kinerja karyawan. Pada dasarnya setiap 3 bulan sekali perusahaan selalu mengadakan pelatihan karyawan untuk memberikan wawasan pada karyawan mengenai bagaimana cara kerja yang baik dan benar sehingga pada saat terjadi suatu kesalahan dalam bekerja karyawan dapat mengendalikan suatu masalah yang ada. Namun sering kali pada saat pelaksanaannya karyawan tidak menerapkan arahan yang sudah diberikan pada saat kegiatan pelatihan karyawan, sehingga ketika terjadi suatu masalah dalam pekerjaannya karyawan akan melempar kesalahan tersebut kepada orang lain, bukan mencari solusi nya dan mencari cara agar tidak terjadi kesalahan yang sama. Sehingga komitmen organisasi kurang mampu memperkuat *locus of control* terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi hasil penelitian dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 5
R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,631	0,617

Sumber : Hasil Olahan data Smart PLS 3, 2023

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung pengaruh faktor independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis yang dapat dilihat pada tabel 5, R² (disebut juga determinasi) terkoreksi diperoleh sebesar 0,617, artinya bahwa variabel independen pertukaran partisipan pemimpin (X1), locus of control (X2), dan komitmen organisasional (Z) akan semuanya berdampak pada 61,7% variabel kinerja karyawan. Unsur lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini berdampak pada sisanya sebesar 38,3%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hipotesis yang diajukan, temuan penelitian menunjukkan bahwa pertukaran anggota pemimpin memiliki pengaruh yang baik dan substansial terhadap kinerja staf di PT. Perikanan Sanjaya Internasional. Hipotesis pertama diterima atau didukung oleh temuan penyelidikan ini. Berdasarkan temuan penelitian ini, jelas bahwa hubungan kerja yang kuat antara seorang pemimpin dan anggota timnya akan menghasilkan lingkungan kerja yang terstruktur dengan baik dan berdampak positif pada kinerja kedua belah pihak. Seorang pemimpin yang kuat juga akan memiliki kendali yang lebih besar dan lebih mungkin memotivasi anggota timnya untuk menghasilkan hasil kerja yang berkualitas. Sebagai konsekuensi dari pengujian hipotesis kedua, diketahui bahwa kinerja pekerja di PT. Sanjaya International Fisheries dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh locus of control. Teori kedua yang berlaku diterima atau didukung oleh temuan penyelidikan ini. Berdasarkan temuan penelitian, jelas bahwa para pekerja sangat sadar akan kekuatan pribadi mereka atas kinerja yang mereka ciptakan dan termotivasi untuk berbuat lebih baik. Berdasarkan temuan uji hipotesis ketiga, komitmen organisasi pada PT. Sanjaya International Fisheries secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kinerja karyawan. Hipotesis ketiga diterima atau didukung oleh temuan penyelidikan ini. Berdasarkan temuan studi tersebut, jelas bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki rasa tanggung jawab yang kuat atas pekerjaannya dan menunjukkan hasil kerja yang sangat baik yang dapat meningkatkan kinerjanya, memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi sebaik mungkin bagi pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan temuan uji hipotesis keempat, komitmen organisasional tidak mampu memoderasi dampak pertukaran anggota pimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya tidak berpengaruh positif atau signifikan secara statistik terhadap PT. Perikanan Internasional Sanjaya. Hipotesis keempat saat ini tidak didukung oleh temuan penyelidikan ini. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa bahkan pekerja yang menganut tujuan perusahaan dan merasa bangga terhadap organisasi tidak selalu

rukun dengan pemimpinnya karena interaksi antara pemimpin dan pengikut tidak baik. Oleh karena itu, dialog pemimpin-anggota tentang kinerja karyawan kurang mampu mengembangkan komitmen organisasi. Berdasarkan temuan pengujian hipotesis kelima, komitmen organisasional tidak mampu memoderasi locus of control terhadap kinerja karyawan, artinya tidak berdampak positif atau substansial terhadap PT. Perikanan Internasional Sanjaya. Hipotesis kelima saat ini tidak didukung oleh temuan penyelidikan ini. Hal ini dikarenakan pada umumnya perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan setiap tiga bulan sekali tentang cara beroperasi secara efektif sehingga ketika terjadi kesalahan di tempat kerja, karyawan tersebut dapat menyelesaikan masalah yang sedang terjadi, namun pada kenyataannya karyawan tersebut tidak mengikuti instruksi yang diberikan di waktu. pelatihan staf membuat kecil kemungkinan komitmen organisasi untuk mengerahkan lokus kontrol yang kuat pada kinerja pekerja.

Saran

Penulis membuat beberapa rekomendasi berdasarkan temuan penelitian, antara lain: Studi masa depan harus dapat memasukkan lebih banyak faktor dalam analisis mereka tentang efek pertukaran anggota pemimpin dan locus of control terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh komitmen organisasi. Untuk perusahaan, hubungan antara pemimpin dengan bawahan/karyawannya lebih ditingkatkan lagi agar tidak terjadi kesalahpahaman saat bekerja dan karyawan harus mengetahui lebih dalam mengenai tugas yang mereka kerjakan, sehingga ketika terjadi kesalahan bukan mencari siapa yang salah tetapi berdiskusi agar kesalahan tersebut tidak terjadi lagi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rasit, Z., & Isa, C. R. (2015). Decision facilitating role of comprehensive performance measurement System (CPMS) and job performance: Influence of role ambiguity and locus of control. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 23(May), 145–160.
- Alikasari, M. J., & Suharnomo. (2017). Analisis Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Partisipasi Dan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–13.
- Annida, R., Sugiati, T., & Rahmawati, R. (2019). Analisis Interaksi Komitmen Afektif Pada Locus Of Control Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PDAM Kota Banjarmasin. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 6, 253. <https://doi.org/10.20527/jwm.v6i3.168>
- Ayuni, Z. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Farrasindo Perkasa)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24, 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Damri, Z., Marzolina, M., & Haryetti, H. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Biro

- Administrasi Pemerintahan Umum Provinsi Riau. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 656–666.
- Dharma, R., Salim, E., Syahputra, A., & Harahap, H. (2019). Pengaruh Locus Of Control Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di PT. PELINDO II Padang. *Forum Keuangan Dan Bisnis Indonesia (FKBI) Is Good Governance Good For Business?*, 7(1), 333–349. <http://proceedings2.upi.edu/index.php/FKBI/article/view/536/475>
- Dhivya, A S Sripirabaa, B. (2015). The Impact Of Leader Member Exchange On Work Engagement: An Empirical Study. *International journal of management*.
- Djanning, O. (2017). *Penerapan Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi Di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa*. UNJVERSITAS TERBUKA.
- Elshifa, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organization Citizen Behaviour (Ocb) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan). *Economicus*, 12(1), 26–39. <https://doi.org/10.47860/economicus.v12i1.141>
- Fadilah, F., & Mahyuni, S. R. (2018). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Locus Of Control Mahasiswa Pendidikan Matematika FKIP Universitas Samudra. *Jurnal IPA & Pembelajaran IPA*, 2(2), 100–105. <https://doi.org/10.24815/jipi.v2i1.10731>
- Fikr Al Mujahid, R., & Haryono, S. (2019). The Mediating Role Of Organizational Commitments On The Effects Of Work Discipline And Compensation On Employee Performance. *www.ijbmm.com International Journal of Business Marketing and Management*, 4(4), 2456–4559. www.ijbmm.com
- Herlambang, A. L. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(1), 1–9.
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bengkulu. *Managemnt Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 51–62. <https://doi.org/10.33369/insight.14.1.51-62>
- Kadek, N., & Septi, A. (2018). *the Role of Organizational Commitment in Mediating the Effect of Job Satisfaction on Employee ' S Intention To Quit: Vol. VI* (Nomor 12, hal. 349–366).
- Khushk, A. A. (2019). Impact of Locus of Control (LOC) and Organizational Commitment on Employee Performance- Study of Service Sector , Pakistan. *International Journal of Law and Peace Works*, 6(05), 01–06. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2660275>
- Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: THE effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.1971>
- Kurniasih, A. (2019). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan PD BPR BKK Kebumen*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A. K., Schwarz, G., Tremblay, M., & Chenevert, D. (2020). Social Comparisons, Self-Conceptions, and Attributions: Assessing the Self-Related Contingencies in Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 381–402. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09628-9>
- Laura, N. (2019). Penerapan Dimensi Knowledge Sharing Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Sektor Wisata Di Indonesia. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14, 284–301. <https://doi.org/10.34152/fe.14.2.284-301>
- Leonard, & Abzani. (2017). Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika. *Prosiding Diskusi Panel Nasional Pendidikan Matematika*, 549–558.
- Lin, L. (2018). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *Journal of World Economic Research*, 7, 14. <https://doi.org/10.11648/j.jwer.20180701.12>
- Muhamad, S. F. (2016). *Pengaruh komitmen organisasional dan locus of control terhadap kinerja karyawan (study pada karyawan planet distro dan orbit distro Banjarnegara Jawa Tengah)*. 1–17.
- Mulyani, S. R., Sari, M. W., Sari, V. N., & Tawakalni, W. (2019). The Effect Locus of Control and Organizational Culture Toward Employee Performance with Organizational Commitments as Intervening Variable. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 16(2), 147. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2631>
- Mutamimah, A. (2019). *Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Struktural Di Balai Diklat Surabaya*.
- Nugraha, D. S. (2017). *Gambaran Karakteristik Responden, Riwayat Penyakit Yang Menyertai Dan Jenis Penyakit Reumatik Pada Lansia Di Wilayah Kerja Puskesmas Kecamatan Bungkal Kabupaten Ponorogo*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nugroho, W. S. & P. E. S. (2018). *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) Influence of Emotional Intelligence and Locus of Control on Organizational Performance through Organizational Commitment PT. October*, 98–107.
- Nurokhim, N., & Rozak, H. A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi dengan Komitmen Organisasi (Studi pada Pondok Modern Selamat Batang). *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 9(2), 303–318.
- Nurul, I. (2016). *Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Upt Wilayah Sulselrabar*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Oktavia, M. & S. S. (2017). Pengaruh Self-Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Redaksi PT . Semarang Intermedia Pers. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6.1, 77–87.
- Putriana, L., Wibowo, W., Umar, H., & Riady, H. (2015). The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and job

- performance: Study on Japanese motorcycle companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research*, 3(9), 103–114.
- Riza, A. (2017). *Pengaruh Locus Of Control Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rolos, J., Sambul, S., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(004), 19–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1473491>
- Sari, D. P. P., & Kistyanto, A. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Innovative Work Behavior (Studi Pada PT. Taspen Persero) Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(2), 88–97.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance. *The International Journal of Organizational Innovation Vol*, 9(2), 2016.
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002>
- Sudirjo, F., & Toryanto, A. A. (2013). *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja*. 2013, 134–151.
- Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda. *Forum Ekonomi*, 20(2), 111–122. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>
- Yuki, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi : Edisi Ketujuh*. Jakarta : Indeks.
- Zakiah, K. (2017). *Pengaruh Locus of Control Internal dan Locus of Control Eksternal terhadap Kepuasan Kerja pada Pebisnis MLM (Multi Level Marketing) Oriflame di Surabaya dalam Komunitas M3 Network*. Universitas Islam Negeri.