

High Performance Work System dan Leader-Member Exchange Terhadap Psychological Capital di Moderasi oleh Psychological Wellbeing

M Jodhy J. Rachman, Hardani Widhiastuti, Nunik Kusnilawati, Erwin Erlangga

Magister Psikologi, Universitas Semarang

Jl. Soekarno Hatta, Tlogosari Kulon, Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 59160

E-mail: jodhy.psi@gmail.com

Article History:

Received

19 Mei 2022

Revised

17 Agust 2022

Accepted

25 Okto 2022

Published

28 Nov 2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract. This study aims to analyze the relationship between high performance work systems, leader-member exchange, psychological wellbeing and psychological capital. The number of samples taken as many as 74 respondents with purposive sampling technique. The validity of the sample was tested by loading factor and average variance extracted (AVE) while the reliability test used an internal consistency test based on Cronbach's Alpha and Composite Reliability. Validity test with loading factor and AVE value shows a valid value. The reliability tester with the internal consistency test has Cronbach's Alpha and Composite Reliability values that meet the criteria. The results showed that the high-performance work system had a positive and significant effect of 0.370 on psychological capital with a P value of 0.045. The leader-member exchange has a positive and significant effect of 0.225 on psychological capital with P-values of 0.037. Psychological well-being was significant as a moderating effect between high-performance work systems on psychological capital with a P-value of 0.028 and psychological well-being was significant as a moderating effect between leader-member exchange on psychological capital with a P-value of 0.006.

Keywords: psychological capital, high performance work system, leader-member exchange, psychological wellbeing

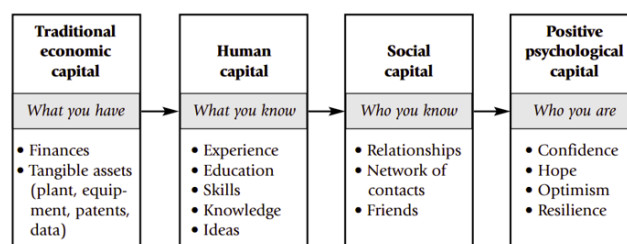
Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan *high performance work system*, *leader-member exchange*, *psychological wellbeing* terhadap *psychological capital*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 74 responden dengan teknik *purposive sampling*. Pengujian validitas sampel dilakukan dengan uji *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan uji internal consistency berdasarkan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Uji validitas dengan *loading factor* dan nilai AVE menunjukkan nilai yang valid. Pengujian reliabilitas dengan uji *internal consistency* mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang memenuhi kriteria. Hasil penelitian menunjukkan *high performance work system* berpengaruh positif 0.370 dan signifikan terhadap *psychological capital* dengan P-values 0.045. *Leader-member exchange* berpengaruh positif 0.225 dan signifikan terhadap *psychological capital* dengan P-values 0.037. *Psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *high performance work system* terhadap *psychological capital* dengan P-values 0.028 dan *psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital* dengan P-values 0.006..

Kata kunci: *psychological capital*, *high performance work system*, *leader-member exchange*, *psychological wellbeing*

Pendahuluan

Competitive advantage memungkinkan sebuah organisasi bisnis mengungguli kompetitornya. Karena *competitive advantage* merupakan faktor penting dalam kesuksesan bisnis jangka panjang. Ketika sebuah bisnis dapat mengungguli pesaingnya, potensi pendapatan dan pertumbuhan bisnis dapat meningkat. Ini karena *competitive advantage* dapat mendatangkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan setia, dan menemukan cara untuk melayani pasar sasaran serta menghemat biaya, sekaligus menghasilkan pendapatan yang besar. Hana (2013) mengatakan tujuan setiap organisasi bisnis adalah mengalahkan persaingan dan memenangkan pelanggan baru dalam lingkungan kompetitif yang implementasinya membutuhkan capital (modal). Menurut Bournakis & Vecchi (2010) capital secara umum dikenal dengan dua istilah yaitu *tangible capital* (modal berwujud) dan *intangible capital* (modal tidak berwujud).

Luthans dkk (2004) melakukan perluasan konsep capital untuk *competitive advantage*, seiring dengan meningkatnya pengakuan sumber daya manusia sebagai *competitive advantage* dalam ekonomi global saat ini. Sesuai dengan gambar 1, perluasan konsep tersebut beranjak dari *traditional economic capital* (modal ekonomi tradisional) berbicara terkait "apa yang kamu punya" yang mencakup keuangan dan aset *tangible* seperti lahan, perlengkapan, paten, data. Kemudian *high capital* (modal manusia) berbicara terkait "apa yang kamu ketahui" yang mencakup pengalaman, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, serta ide. Selanjutnya *social capital* (modal sosial) berbicara terkait "siapa yang kamu kenal" dalam hal hubungan pertemanan, kolega, jaringan komunitas. Terakhir terkait *psychological capital* (modal psikologis), berbicara "siapa kamu" yang terdiri dari atribut *hope* (harapan), *self-efficacy* (kepercayaan diri), *resilience* (ketangguhan) dan *optimism* (optimis).



Sumber F. Luthans et al. / Positive psychological capital: Beyond the human and social

Gambar 1. Expanding capital for competitive advantage

Psychological capital merupakan topik psikologi positif, dikembangkan dari *positive organizational behavior* (POB) yang diidentifikasi sebagai nilai tambah dari gerakan psikologi positif pada pekerjaan, psikologi organisasi dan personalia yang dipelopori oleh Fred Luthans, seorang profesor perilaku organisasi di Universitas Nebraska, Amerika Serikat (Djourova, 2018). Penelitian *psychological capital* pada lingkungan kerja sudah banyak dilakukan. Namun penelitian tersebut umumnya memposisikan *psychological capital* sebagai prediktor yang memprediksi perubahan pada variabel lain. Kenyataannya masih jarang penelitian *psychological capital* sebagai variabel kriteria yang berubah sesuai dengan perubahan pada variabel prediksi. Hal ini serupa dengan pernyataan Prihatsanti (2017) yang mengatakan penelitian di Indonesia terkait faktor-faktor yang mempengaruhi atau anteseden dari *psychological capital* masih terbatas.

Miao dkk (2014) menyatakan *high performance work system* (HPWS) yang tinggi dapat meningkatkan *psychological capital*. *Psychological capital* dapat dikembangkan melalui *high performance work system* dengan memobilisasi motivasi dan sumber daya kognitif (Agarwal & Farndale, 2017). *High performance work system* mengkomunikasikan ekspektasi organisasi untuk upaya ekstra dari karyawannya. Praktiknya karyawan dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, kecepatan kerja yang tinggi, dan tenggat waktu yang ketat serta merasa bahwa mereka terpaksa mengintensifkan pekerjaannya untuk memenuhi kepentingan organisasi. Setiap organisasi memiliki tuntutan untuk dapat berkembang dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki demi terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi niscaya terwujud tanpa peran pemimpin. Pengandaian bahwa biasanya pengikut atau anggota organisasi mendapatkan perlakuan yang sama dari pemimpinnya kerap menjadi stigma kurang baik, karena pada kenyataannya hubungan yang dibangun oleh pemimpin kepada anggotanya itu berbeda-beda. Masing-masing memiliki cara sendiri dan sifatnya unik. Hal ini yang menjadikan landasan dari teori *leader-member exchange* (LMX). *Leader-member exchange* diyakini membantu dalam membangun *psychological capital*, karena ia menawarkan sumber daya seperti informasi, pengaruh, tugas, garis lintang, dukungan dan perhatian untuk kolaborasi (Upadhyay, 2020). Pencapaian tujuan hidup dapat optimal bila individu memiliki *psychological wellbeing* yang baik. Luthans dkk (2013) menegaskan *psychological wellbeing*

memiliki pengaruh signifikan pada terbentuknya *psychological capital*. *Psychological wellbeing* merupakan prediktor unik dari *psychological capital* dimana menandakan berfungsinya pengalaman psikologis yang optimal dan mampu membedakan antara *wellbeing* eudaimonik dan hedonik. Eudaimonik dapat memberikan perasaan yang lebih mendalam dibandingkan hedonik yang cepat dan tak begitu mendalam (Culbertson dkk, 2010).

Berdasarkan pada pemaparan latar belakang penelitian terdahulu dari variabel yang menjadi fokus penelitian, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh pengaruh *high-performance work system* dan *leader-member exchange* terhadap *psychological capital* di moderasi oleh *psychological wellbeing*.

Luthans dkk (2015) mendefinisikan *psychological capital* sebagai suatu kondisi perkembangan psikologi individu yang positif dengan karakteristik: memiliki kepercayaan diri untuk mengambil dan mengarahkan upaya agar berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas yang menantang (*self-efficacy*), membuat atribusi positif (*optimism*) tentang kesuksesan di masa kini dan masa datang, gigih dalam mencapai tujuan, dan jika diperlukan mengalihkan tujuan dalam rangka meraih keberhasilan (*hope*), dan jika masalah dalam kesulitan menimpa, individu mampu bertahan dan bangkit bahkan melebihi keadaan semula untuk meraih kesuksesan (*resiliency*).

Castillo & Zafra (2019) membagi tiga kategori faktor yang mempengaruhi *psychological capital*, yaitu:

1. Individu; mencakupi didalamnya pengalaman bullying, tingkat stress, distress, *meaningful work*, *psychological health*, beban kerja, *job insecurity*.
2. Tim; mencakupi didalamnya *leader's humility*, *empowering leadership*.
3. Organisasi; mencakupi didalamnya *HR policies & practices* seperti *high-performance work system*, program mentoring, intervensi *coaching*.

Secara lebih mendalam faktor individu meliputi dampak pengalaman psikologis seperti *psychological health*, *psychological wellbeing* maupun dampak stres dan traumatik. Kemudian faktor tim merupakan dampak interaksi kepemimpinan dalam kelompok termasuk didalamnya interaksi *leader-member exchange* serta antar sesama rekan kerja. Faktor

organisasi baik dari sisi budaya organisasi, *perceived organizational support* maupun *HR policy & practices* seperti *high performance work system*.

Ryff (1989) merumuskan konsepsi *psychological wellbeing* yang merupakan integrasi dari teori-teori perkembangan manusia, teori psikologi klinis, dan konsepsi mengenai kesehatan mental. Ryff & Keyes (1995) mengungkapkan bahwa seorang individu yang memiliki *psychological wellbeing* yang tinggi akan menerima diri sendiri, merasa bahwa dirinya terus berkembang, memiliki kesadaran akan arah dan tujuan hidup.

Enam aspek *psychological wellbeing* yang merupakan intisari dari teori-teori *positive functioning psychology* yang dirumuskan oleh Ryff (dalam Ryff, 1989; Ryff dan Keyes, 1995; Ryff, 2013), yaitu: Otonomi (*autonomy*), Penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), Pertumbuhan pribadi (*personal growth*), Hubungan positif dengan orang lain (*positive relations with others*), Tujuan hidup (*purpose in life*), Penerimaan diri (*self-acceptance*).

Ryff (dalam Lekoy, 2009) berpendapat bahwa terdapat empat faktor yang berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis, antara lain: Faktor demografis dan klasifikasi sosial, dukungan sosial, daur hidup keluarga, evaluasi terhadap pengalaman hidup.

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah faktor evaluasi terhadap pengalaman hidup dimana terdapat interpretasi (persepsi diri perilaku) dengan mekanisme interpretasi lain (penilaian diri sosial) yang sesuai dengan kesimpulan dari Suryaningtyas (2020) yang menyatakan bahwa *high performance work system* merupakan kinerja yang tinggi melalui orang atau mencapai kinerja yang tinggi dengan mengadopsi praktik yang mengakui dan memanfaatkan kemampuan orang lain untuk menciptakan nilai. Hal ini sejalan dengan interpretasi dan evaluasi individu pada pengalaman hidupnya. Quant (2018) membuktikan penelitiannya yang menyatakan bahwa *high performance work system* memiliki efek signifikan pada *psychological wellbeing* dan secara positif terkait dengan *psychological wellbeing*.

Kemudian faktor dukungan sosial yang berkaitan dengan rasa nyaman, perhatian, penghargaan atau pertolongan yang dipersepsikan, diterima individu dan berasal dari banyak sumber seperti dari rekan kerja atau organisasi masyarakat. Northouse (2013) menyebutkan bahwa leader-member exchange mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang terpusat pada interaksi antara pemimpin dan anggotanya. Fenomena interaksi ini memiliki makna

yang serupa dengan dukungan sosial. Hal ini didukung juga oleh penelitian Latief & Ratnaningsih (2016) yang menyimpulkan ada hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan *psychological wellbeing* yang berarti bahwa semakin positif *leader-member exchange* maka semakin tinggi pula *psychological wellbeing*.

Menurut Messersmith dkk (2011) menjelaskan bahwa *high performance work system* lebih cenderung pada kebijakan yang dapat mempengaruhi perilaku sehingga memungkinkan dapat memberikan manfaat pada unit dan organisasi, dibandingkan dengan praktik *high resource management* yang lebih berorientasi pada kinerja. Penerapan *high performance work system* dapat meningkatkan kepuasan kerja serta membantu karyawan bekerja lebih produktif dan membuat keputusan yang lebih baik (Combs dkk, 2006). Dalam penelitian ini aspek-aspek *high performance work system* dari Combs dkk (2006) yaitu pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi. Sehingga *high performance work system* ini mengindikasikan suatu sistem atau sekumpulan praktik SDM yang dirancang untuk meningkatkan keahlian karyawan, komitmen dan keterlibatan sehingga karyawan menjadi sumber *competitive advantage* yang berkelanjutan.

Northouse (2013) menjelaskan bahwa *leader-member exchange* merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap bawahannya. Pada dasarnya *leader-member exchange* menyatakan bahwa hubungan timbal balik yang berkembang antara pemimpin dengan masing-masing bawahannya akan berbeda (Yukl, 2015). Liden & Maslyn (1998) membagi *leader-member exchange* ke dalam 4 aspek yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi dan penghargaan profesional.

Sebagaimana dijelaskan Luthans dkk, (2015) *psychological capital* adalah kapabilitas individu bersifat positif. Dalam praktik pengembangan sumber daya manusia, terlebih dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, *high performance work system* diyakini mempengaruhi meningkatnya *psychological capital karyawan* (Castillo & Zafra, 2019). Sebagai sistem praktik SDM yang berbeda namun saling berhubungan *high performance work system* dianggap sebagai alat yang dirancang dapat meningkatkan motivasi, kompetensi, dan meningkatkan daya saing karyawan (Fu dan Ma, 2015). *High performance work system*

menghasilkan hasil karyawan yang positif, perilaku membantu yang lebih besar dan kinerja organisasi (Boon dan Kalshoven, 2014).

Pemimpin memegang peran penting dalam berjalannya organisasi. Terlebih menggiring agar organisasi memiliki *competitive advantage*. Djourova (2018) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi *psychological capital*. Upadhyay & Kumar (2020) menyebutkan leader-member exchange sebagai predictor terbentuknya *psychological capital*. *Leader-member exchange* disimpulkan dapat membangun *psychological capital* karyawan yang diterjemahkan menjadi 'will-power dan way-power' (*hope*), kepercayaan pada kemampuan (*efficacy*), 'attribution-intelligence' (*optimism*) dan sikap 'tidak pernah mengatakan tidak pernah mati' (*resiliency*), menawarkan resep yang tepat untuk meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan (Upadhyay & Kumar, 2020). Liao dkk (2017) membuktikan bahwa hubungan *leader-member exchange* berdampak melalui mekanisme mediasi *psychological capital* dan mengungkapkan bahwa hubungan antara supervisor dan karyawan tidak hanya mempengaruhi afiliasi sosial mereka tetapi juga organisasi secara keseluruhan.

Avey (dalam Luthans dkk, 2015) menyebutkan perbedaan individu sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *psychological capital*. Diperkuat oleh Castillo & Zafra (2019) yang menjelaskan dalam faktor individu terdapat *psychological wellbeing* sebagai salah prediktor *psychological capital*. Sehingga dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* dipengaruhi oleh *high-performance work system*, *leader-member exchange*, dan *psychological wellbeing*. Hal ini menunjukkan ada hubungan antara *high-performance work system*, *leader-member exchange*, *psychological wellbeing* dan *psychological capital*.

Hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: *High performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
- H2: *Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
- H3: *Psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *high performance work system* terhadap *psychological capital*.

H4: *Psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital*.

Metode

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah *psychological capital*, variabel bebasnya adalah *high performance work system* dan *leader-member exchange* serta variabel moderatornya adalah *psychological wellbeing*. Definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Psychological capital

Psychological capital yang dimaksud dalam penelitian ini, sebagai sebuah kondisi perkembangan *psychological state* positif dari seseorang dengan karakteristik (1) memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam mengambil dan mengarahkan usaha yang cukup agar berhasil dalam melakukan tugas-tugas yang menantang (*self-efficacy*); (2) membuat atribusi yang positif tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan (*optimism*); (3) memiliki harapan dalam mencapai tujuan dan bila perlu mengalihkan jalan atau mencari jalan lain untuk mencapai tujuan (*hope*); dan (4) ketika dihadapkan pada masalah dan halangan dapat bertahan dan bangkit kembali, bahkan melebihi untuk mencapai kesuksesan (*resiliency*). Dapat diukur dengan menggunakan *psychological capital questionnaire 24 (PCQ-24)* yang terdiri dari empat aspek yaitu: *self-efficacy, optimism, hope, resiliency*.

High performance work system

High performance work system merupakan suatu sistem yang memberdayakan sumberdaya manusia secara optimal dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi atau superior dengan serangkaian praktik SDM dalam mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan bagi keuntungan perusahaan. *High performance work system* diukur menggunakan skala likert melalui empat aspek pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan *psychological capital*.

Leader-member exchange

Leader-member exchange merupakan interaksi hubungan atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya sehingga menggambarkan masing-masing anggota yang berada dalam suatu kelompok kerja dikelompokkan sesuai dengan kualitas pertukaran sosial mereka dengan para pemimpinnya. Kualitas hubungan yang tinggi ditandai dengan adanya rasa percaya, komunikasi yang terbuka, dan saling berbagi informasi antara pihak yang bersangkutan. Sedangkan kualitas hubungan yang rendah cenderung terbatas pada kewajiban atau tugas yang bersifat kontrak. Kualitas leader-member exchange diukur menggunakan skala LMX-MDM (leader-member exchange multi-dimensional measure) yang terdiri dari 12 aitem. Kualitas hubungan leader-member exchange ini dilihat dari persepsi bawahan.

Psychological wellbeing

Psychological wellbeing merupakan sebuah kondisi dimana individu memiliki sikap yang positif terhadap diri sendiri dan orang lain, dapat membuat keputusan sendiri dan mengatur tingkah lakunya sendiri, dapat menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompatibel dengan kebutuhannya, memiliki tujuan hidup dan membuat hidup lebih bermakna, serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan dirinya. *Psychological wellbeing* dapat diukur dengan menggunakan alat ukur *ryff scale of psychological well-being* yang terdiri dari enam aspek yaitu: otonomi (*autonomy*), penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), pertumbuhan pribadi (*personal growth*), hubungan positif dengan orang lain (*positive relations with others*), tujuan hidup (*purpose in life*), penerimaan diri (*self-acceptance*).

Responden

Responden penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* berjumlah 74 orang.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah metode kuesioner. Penulis menggunakan skala likert sebagai alat pengumpul data. Kuesioner dengan skala likert ini menyajikan alternatif pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Agak Setuju (AS), Agak Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Model skala Likert ini terdiri dari pernyataan *favourable* dan pernyataan *unfavourable*.

Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari dan Februari 2022. Penelitian dilaksanakan dengan cara bertemu secara langsung dan membagikan tautan kuesioner kepada subjek penelitian di tempat kerja.

Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan 4 alat ukur yaitu skala *psychological capital*, skala *high performance work system*, skala *leader-member exchange*, dan skala *psychological well-being*.

Skala *psychological capital* mengadaptasi alat ukur dari *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24) yang dikembangkan oleh Luthans dkk (2007) untuk mengukur *psychological capital*. Skala ini terdiri dari 24 item yang mencakup empat dimensi yaitu: *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency*. Skala *psychological wellbeing* merujuk pada alat ukur *ryff scales of psychological wellbeing* yang merupakan skala yang disusun oleh Carol D. Ryff. Skala ini disusun berdasarkan aspek-aspek *psychological well-being* yang terdiri dari enam aspek yaitu: otonomi (*autonomy*), penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), pertumbuhan pribadi (*personal growth*), hubungan positif dengan orang lain (*positive relations with others*), tujuan hidup (*purpose in life*), penerimaan diri (*self-acceptance*). Skala *high performance work system* diukur melalui empat aspek pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan *psychological capital*. Skala *leader-member exchange* diukur menggunakan skala LMX-MDM (*leader-member exchange multi-dimensional measure*) yang terdiri dari 12 aitem. Alat ukur LMX-MDM milik Liden & Maslyn (1998) ini telah diadaptasi oleh (Fuadiputra, 2017). Dimana kualitas hubungan *leader-member exchange* ini dilihat dari persepsi bawahan. Setiap aspek terdiri dari pernyataan-pernyataan yang mayoritas bersifat mendukung (*favorable*) dan beberapa tidak mendukung (*unfavorable*). Menggunakan skala likert 6.

Validitas yang dipakai adalah validitas isi yang menunjukkan adanya hubungan dan relevansi dalam penyusunan alat ukur yang berdasarkan pada aspek-aspek yang telah dikemukakan sehingga menghasilkan pertanyaan yang sesuai dengan aspek-aspek tersebut. Pada model pengukuran, pengujian validitas di evaluasi dengan dua pengujian.

a) Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengukur valid tidaknya untuk setiap indikator konstruk dalam penelitian. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading*

factor untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* untuk *loading factor* yang biasa digunakan untuk mengukur *convergent validity* adalah $> 0,5$ tetapi lebih baik lagi apabila *loading factor* $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2014).

b) *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk memastikan hasil dari *convergent validity*. *Discriminant validity* terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Metode yang digunakan untuk pengujian *discriminant validity* yakni dengan *cross loading* dan membandingkan akar AVE. *Rule of thumb* untuk *cross loading* pada *discriminant validity* $> 0,7$ dalam satu variabel. *Rule of thumb* untuk akar AVE $> 0,5$ tetapi jika *rule of thumb* tidak mencapai $> 0,5$ hasil tetap dapat digunakan karena pada hasil *convergent validity* sudah diperoleh hasil yang valid. Akar AVE digunakan untuk membandingkan setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Abdillah dan Jogiyanto, 2014).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Abdillah dan Jogiyanto, 2014).

a) *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* untuk *composite reliability* yakni $> 0,6$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2014).

b) *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk dan memastikan nilai dari *composite reliability*. *Rule of thumb* untuk *cronbach's alpha* yakni $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2014).

Pengujian hipotesis pada penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS digunakan untuk mengukur probabilitas sebuah data

dengan menu *path coefficients*. *Rule of thumbs* terdukungnya suatu hipotesis penelitian adalah: jika koefisien atau arah hubungan variabel (ditunjukkan oleh nilai *original sample*) sejalan dengan yang dihipotesiskan, dan jika nilai t-statistic nilai $> 1,64$ (*two tailed*) atau $> 1,96$ (*one tailed*) dapat dikatakan signifikan dan *probability value* (p-value) $< 0,01$; $< 0,05$; $< 0,10$ dapat dikatakan signifikan. Dalam p-value jika diperoleh nilai $> 0,10$ maka dapat dikatakan tidak signifikan (Abdillah dan Jogiyanto, 2014).

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian efek moderasi untuk menunjukkan interaksi antara variabel moderator dengan variabel independen (prediktor) dalam mempengaruhi variabel dependen. Pengujian efek moderasi dengan menggunakan PLS-SEM output parameter uji signifikansi dilihat pada tabel total efek, tidak pada tabel koefisien, karena pada efek moderasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung dari variabel independen ke variabel dependen (*direct effect*), tetapi juga hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen (*indirect effect*). Evaluasi model interaksi dilakukan dengan melihat R-square dengan effect size 0,02; 0,15; dan 0,35. Menunjukkan bahwa model lemah, moderate dan kuat. Jika *effect size* yang dihasilkan nilainya lemah maka tidak akan berpengaruh terhadap efek moderasi (Abdillah dan Jogiyanto, 2014). Ghozali dan Latan (2012) menjelaskan beberapa alasan penggunaan PLS yang cocok dengan penelitian ini diantaranya karena PLS dapat digunakan untuk menaksir model path dan dapat digunakan untuk menghitung variabel moderator secara langsung, karena penelitian ini sendiri terdiri dari 1 variabel moderator.

Hasil

Dari hasil pengujian *convergent validity* diketahui *average variance extracted* (AVE) ditemukan > 0.5 sehingga variabel *high performance work system* (HPWS) adalah *reliable*, karena nilai AVE *high performance work system* adalah $0.560 > 0.50$. Variabel *leader-member exchange* (LMX) adalah *reliable*, karena nilai AVE *leader-member exchange* adalah $0.599 > 0.50$. Variabel *psychological wellbeing* (PWB) adalah *reliable*, karena nilai AVE *psychological wellbeing* adalah $0.764 > 0.50$. Variabel *psychological capital* (PSyCap) adalah *reliable*, karena nilai AVE *psychological wellbeing* adalah $0.784 > 0.50$.

<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
HPWS	0.887	0.897	0.910	0.560
HPWS*PWB	1.000	1.000	1.000	1.000
LMX	0.932	0.940	0.942	0.599
LMX*PWB	1.000	1.000	1.000	1.000
PWB	0.982	0.983	0.983	0.764
PsyCap	0.988	0.989	0.989	0.784

Sumber: hasil olah data, 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun *Composite reliability* nilainya > 0.70, dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (Average Variance Extracted) nilainya > 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

Dari pengujian nilai R-square pada *psychological capital* adalah *R-square adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel moderator adalah 0.944. Artinya kemampuan variabel high performance work system, leader-member exchange, psychological wellbeing, high performance work system*psychological wellbeing (interaksi *high performance work system* dengan psychological wellbeing) dan leader-member exchange* psychological wellbeing (interaksi *leader-member exchange* dengan *psychological wellbeing*) dalam menjelaskan *psychological capital* adalah 94.4%. Dengan demikian, model tergolong substansial (kuat).

<i>Path</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	<i>Hasil</i>
<i>High Performance Work System -> Psychological Capital</i>	0.370	0.336	0.176	2.082	0.045	Diterima
<i>Leader-Member Exchange -> Psychological Capital</i>	0.225	0.227	0.115	2.095	0.037	Diterima
<i>high performance work system*psychological wellbeing -> Psychological Capital</i>	0.074	0.079	0.175	2.022	0.028	Diterima
<i>leader-member exchange* psychological wellbeing -> Psychological Capital</i>	0.221	0.232	0.164	3.143	0.006	Diterima

Sumber: hasil olah data, 2022

Hipotesis pertama yaitu *high performance work system* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*. Dari hasil uji *path coefficient* didapati nilai *original sample* sebesar 0.370 yang menunjukkan arah hubungan *high performance work system* terhadap *psychological capital* adalah positif. Signifikansi pengaruh kemudian di dapat dari nilai *t* – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.082 > 1.96$, dan nilai *p* – value $0.045 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *high performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital* diterima.

Hipotesis kedua yaitu *leader-member exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*. Dari hasil uji *path coefficient* didapati nilai *original sample* sebesar 0.225 yang menunjukkan arah hubungan *leader-member exchange* terhadap *psychological capital* adalah positif. Signifikansi pengaruh kemudian di dapat dari nilai *t* – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.095 > 1.96$, dan nilai *p* – value $0.037 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital* diterima.

Hipotesis ketiga yaitu *psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *high performance work system* terhadap *psychological capital*. Dari hasil uji *path coefficient* didapati nilai *original sample* sebesar 0.074 yang menunjukkan arah hubungan *high performance work system*psychological wellbeing* terhadap *psychological capital* adalah positif. Signifikansi pengaruh kemudian di dapat dari nilai *t* – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.022 > 1.96$, dan nilai *p* – value $0.028 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *high performance work system* terhadap *psychological capital* diterima.

Hipotesis keempat yaitu *psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital*. Dari hasil uji *path coefficient* didapati nilai *original sample* sebesar 0.221 yang menunjukkan arah hubungan *leader-member exchange*psychological wellbeing* terhadap *psychological capital* adalah positif. Signifikansi pengaruh kemudian di dapat dari nilai *t* – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3.143 > 1.96$, dan nilai *p* – value $0.006 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang

menyatakan bahwa *psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital* diterima

Pembahasan

Pengaruh *high performance work system* (X₁) terhadap *psychological capital* (Y)

Dari hasil uji statistik *high performance work system* (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital* (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil t_{hitung} (2.082) > t_{tabel} (1.96) dengan nilai P-values (0.045) < 0.05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *high performance work system* terhadap *psychological capital*.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Miao dkk (2014) dimana dinyatakan bahwa *high performance work system* (HPWS) yang tinggi dapat meningkatkan *psychological capital*. *Psychological capital* dapat dikembangkan melalui *high performance work system* dengan memobilisasi motivasi dan sumber daya kognitif (Agarwal & Farndale, 2017). Walaupun Fan dkk (2018) menunjukkan *high performance work system* menimbulkan hasil yang bertentangan bagi karyawan dan pemberi kerja dimana *high performance work system* dapat mengkomunikasikan ekspektasi organisasi untuk upaya ekstra dari karyawannya yang secara praktik *high performance work system* memungkinkan karyawan dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, kecepatan kerja yang tinggi, dan tenggat waktu yang ketat serta merasa bahwa mereka terpaksa mengintensifkan pekerjaannya untuk memenuhi kepentingan organisasi. Namun dari hasil penelitian ini *high performance work system* justru membuat karyawan semakin antusias untuk bekerja ekstra untuk menjalankan misi organisasi demi tercapainya visi organisasi. Sehingga sesuai dengan penelitiannya Zhang dkk (2018) yang menyatakan *high performance work system* dapat menciptakan efek sinergis yang saling menguatkan.

Pengaruh *leader-member exchange* (X₂) terhadap *psychological capital* (Y)

Dari hasil uji statistik *leader-member exchange* (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital* (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil t_{hitung} (2.095) > t_{tabel} (1.96) dengan nilai P-values (0.037) < 0.05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima menunjukkan

bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital* karyawan.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Saputri & Prihatsanti (2017) dimana terdapat hubungan positif dan signifikan antara *leader-member exchange* dengan *psychological capital*. Kualitas hubungan *leader-member exchange* dilihat dari persepsi bawahan. Relasi atasan dan bawahan yang mampu membantu terbangunnya *psychological capital* karyawan baik dari sisi *hope*, *self-efficacy*, *resiliency*, serta *optimism* karyawan level operator, staff dan satu level di atasnya yaitu supervisor yang merupakan pengawas langsung dari aktifitas pekerjaan mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Upadhyay (2020) *leader-member exchange* menawarkan sumber daya seperti informasi, pengaruh, tugas, garis lintang, dukungan dan perhatian untuk kolaborasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Psychological wellbeing (Z) memoderasi pengaruh high performance work system (X₁) terhadap psychological capital (Y)

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel *psychological wellbeing (Z)* memoderasi pengaruh antara *high performance work system (X₁)* terhadap *psychological capital (Y)*. Hal ini ditunjukkan dari hasil $t_{hitung} (2.022) > t_{tabel} (1.96)$ dengan nilai P-values $(0.028) < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *high performance work system*psychological wellbeing* terhadap *psychological capital*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological wellbeing* memoderasi pengaruh antara *high performance work system* terhadap *psychological capital*.

Psychological wellbeing yang baik membantu dalam mengidentifikasi pengalaman psikologis pada pengembangan keterampilan (*skill development*) dan pertumbuhan personal (*personal growth*). Sehingga penetapan *high performance work system* yang memobilisasi motivasi dan sumber daya kognitif karyawan semakin berperan pada baiknya *psychological capital*.

Psychological wellbeing (Z) memoderasi pengaruh leader-member exchange (X₂) terhadap psychological capital (Y)

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel *psychological wellbeing (Z)* memoderasi pengaruh antara *leader-member exchange (X₂)* terhadap *psychological capital (Y)*. Hal ini ditunjukkan dari hasil $t_{hitung} (3.143) > t_{tabel} (1.96)$ dengan nilai P-values (0.006)

< 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *leader-member exchange***psychological wellbeing* terhadap *psychological capital*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological wellbeing* memoderasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital*.

Leader-member exchange menunjukkan kualitas relasi atasan-bawahan dari persepsi bawahan yang baik di akumulasi dengan *psychological wellbeing* yang memungkinkan menambah *wellbeing* eudomonik yakni perasaan yang mendalam pada kualitas relasi tersebut. Sehingga seperti diungkapkan oleh Diržytė & Perminas (2021) *psychological wellbeing* dan *psychological capital* terdapat pada kelompok individu yang sehat secara subyektif dan mengidentifikasi hubungan positif yang signifikan. Hal demikian sesuai juga dengan tambahan temuan dari Prihatsanti (2017) yang menyatakan *psychological capital* berkontribusi pada sikap dan perilaku positif karyawan, sekaligus mengurangi sikap negatif mereka di tempat kerja

Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh *High Performance Work System* dan *Leader-Member Exchange* terhadap *Psychological Capital* di Moderasi oleh *Psychological Wellbeing* dengan responden pada penelitian ini berjumlah 74 orang, kemudian setelah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *High performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
2. *Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*.
3. *Psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *high performance work system* terhadap *psychological capital*.
4. *Psychological wellbeing* signifikan sebagai pemoderasi pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *psychological capital*.

Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya antara lain adalah penelitian ini hanya dilakukan dengan responden yang terbatas, penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan dengan

jumlah responden yang lebih banyak dari penelitian ini, penelitian yang dilakukan hanya menguji pengaruh variabel *high performance work system*, *leader-member exchange*, *psychological wellbeing* terhadap *psychological capital*. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat menguji variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap *psychological capital*.

Kepustakaan

- Abubakar, A.M., Foroutan, T. and Megdadi, K.J. (2019), An integrative review: High-performance work systems, psychological capital and future time perspective, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 4, pp. 1093-1110. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1302>
- Abdillah, Willy dan Jogyanto. (2014). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE
- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458. doi:10.1111/1748-8583.12148
- Amstrong, Michael. (2014). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 13th edition. Philadelphia: Kogan Page.
- Azwar, Saifuddin. (2016). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 779-801.
- Bournakis, I., Vecchi, M. (2010). Tangible and Intangible Capital and the Pattern of Specialisation in the EU. *Review of Economics and Institutions*, 1 (2), Article 3. doi: 10.5202/rei.v1i2.3. Retrieved from <http://www.rei.unipg.it/rei/article/view/16>
- Boxall, P. and Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45 No. 3, pp. 261-70.
- Boon, C. and Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, Vol. 53 No. 3, pp. 403-420.
- Chen, T.-J., Lin, C.-C., & Wu, C.-M. (2016). High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction and Task Performance in the Hotel Workplace. *Open Journal of Social Sciences*, 04(07), 76–81. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.47012>
- Chuang, C.H. and Liao, H.U.I. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 153-196
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421–433. doi:10.1037/a0020720

- Chen, T.J., Lin, C.C. and Wu, C.M. (2016). High performance work system, psychological efficacy, job satisfaction and task performance in the hotel workplace. *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 04 No. 7, pp. 76-81
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, Vol. 59, pp. 501-28
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Diržytė, A., & Perminas, A. (2021). Self-reported health-related experiences, psychological capital, and psychological wellbeing in Lithuanian adults sample. *Health Psychology Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1177/2055102921996164>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2016). *Leader—Member exchange theory: A glimpse into the future*. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 413–421). Oxford University Press.
- Fan, X., Liu, Y., & Zou, X. (2018). *Where There is Light, There is Dark: A Dual Process Model of HighPerformance Work Systems in The Eyes of Employees*. *Frontiers of Business Research in China*. 12(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0042-x>
- Fisk, Linda. (2021). Embracing Diversity and Inclusion as A Sustainable, Competitive Advantage. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/01/04/embracing-diversity-and-inclusion-as-a-sustainable-competitive-advantage/?sh=371e6a9e2642>. Diunduh tanggal 20 Nov 2021.
- Fuadiputra, Iqbal. (2017). *Pengaruh Proactive Personality Terhadap Creative Work Involvement dan Task Performance dengan Leader-Member Exchange Sebagai Mediasi: Studi PT. Telkomsel Regional Surabaya*. Tesis: Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hana, Urbancová. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness* 5(1):82-96.
- I. A. W. Saputri, and U. Prihatsanti. Hubungan antara Leader Member Exchange Dan Psychological Pada Perawat Rumah Sakit Jiwa. *Jurnal EMPATI*, vol. 6, no. 4, pp. 125-130, Mar. 2018.
- Latief, P.M., & Ratnaningsih, I.Z. (2017). *Leader Member Exchange (LMX) Dan Kesejahteraan Psikologis Pada Perawat Rawat Inap Di RSUD Cideres Majalengka*.
- Lepak, D.P., et al (2012). Strategic HRM Moving Forward: What Can We Learn from Micro Perspectives? *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2012, Volume 27

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- LPEM FEB UI. (2021). *Indonesia Economic Outlook 2022*. <https://www.lpem.org/wp-content/uploads/2021/11/IEO2022-ID.pdf>. Diunduh tanggal 20 Nov 2021.
- Luthans, Fred., Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 47/1 January-February 2004 (45-50)
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. 2015. *Psychological Capital And Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Luthans F, Youssef CM, Sweetman DS, Harms PD. (2013) Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20(1):118-133. doi:10.1177/1548051812465893
- Lois Quant (2018). *The Influence of High Performance Work Systems On Employee Well-being*. Master thesis Human Resource Studies
- Messersmith et al., (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Miao, Rentao., Wenxia Zhou., & Baoguo Xie (2014). High-performance Work system, Psychological Capital and Employee Attitudes A Chinese Study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. DOI:10.5465/AMBPP.2014.55
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. and Pautsch, G. (2005). The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 8, pp. 681–694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>
- Molix, L. A., & Nichols, C. P. (2013). Satisfaction of Basic Psychological Needs as A Mediator of The Relationship Between Community Esteem and Well Being. *International Journal of Wellbeing*, Vol. 3, No. 1, Hal. 20 -34
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.
- Prihatsanti, U. (2017). The role of psychological capital among Indonesian's worker. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 6(3), 68–83.
- Riggio, Wren, J. T. R. E., Genovese, M. (Eds.). (2009). *Leadership and the liberal arts: Achieving the promise of a liberal education*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review Psychology*, 52, 141-166
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Exploration on the meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D. (1994). *Psychological Well-Being in Adult Life*. *Current Directions in Psychological Science*. Diakses dari <http://midmac.med.harvard.edu/bullet3.html>
- Ryff, C. D. (2013). Psychological Well-being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother Psychosom*, 10-28.

- Srivastava, U. R., & Maurya, V. (2017). *Organizational and Individual Level Antecedents of Psychological Capital and its Associated Outcomes*. Development of a Conceptual Framework
- Shu-sien Liao, Da-chian Hu, Yu-Chun Chung, Li-Wen Chen, (2017) LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 3, pp.433-449, <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
- Suryabrata, S. (2014). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tang J-J (2020). Psychological Capital and Entrepreneurship Sustainability. *Front. Psychol.* 11:866. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00866
- Tsao, C. W., Chen, S. J., & Wang, Y. H. (2016). Family governance oversight, performance, and high performance work systems. *Journal of Business Research*, 69(6), 2130–2137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.020>
- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader–Member Exchange, Psychological Capital and Employees’ Creativity. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 097226292092558. doi:10.1177/0972262920925585
- Upadhyay, Yogesh, Dharmendra Kumar (2020) Leader–Member Exchange, Psychological Capital and Employees. *Creativity Vision-The Journal of Business Perspective* 24(4):406-418 DOI:10.1177/0972262920925585
- Varas, Eduardo Hernández, (2019) Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. *Psicothema* 2019, Vol. 31, No. 3, 277-283
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (2011) Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal* 21: 2, 93–104.
- Yukl, Gary. 2015, *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, PT. Indeks, Jakarta
- Zakariyah, Luqman (2017) *Hubungan Self Management dan Dukungan Sosial dengan Psychological Well Being pada Ibu Bekerja*. Masters thesis, UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945.
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(APR), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00586>