

Leader Member Exchange to Individual Productivity and Individual Performance: Moderation Effect of Seniority

Mita Umi Maghfiroh^{1*}), Wahyu Eko Pujianto²⁾

¹ Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

² Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

Email: mitaumi08@gmail.com

Email: wahyueko.mnj@unusida.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationship influenced by the level of seniority between LMX and productivity and individual performance at UD. Kerupuk Cap Nemo. The research method used in this study is a quantitative approach with the independent variable is LMX (X), the dependent variable is productivity (Y1) and individual performance (Y2), and the moderating variable is seniority (m). The population in this study were all employees at UD. Kerupuk Cap Nemo. The sampling technique uses non probability sampling with saturated sample technique. Obtained a sample of 51 employees. The data collection technique in this technique uses a questionnaire. The results of the research presented in this study indicate an influence between LMX on productivity and individual performance. In addition, the seniority variable weakens the influence of LMX on individual productivity and performance. Thus, the findings of this study contribute to the understanding of the importance of LMX in influencing individual productivity and performance in a company. The implications of the results of this study can be used as a basis for improving human resource management practices related to aspects of leadership and employee characteristics.

Keywords: Individual Performance, Individual Productivity, Leader Member Exchange, Seniority.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini juga berlaku bagi dunia usaha karena mereka memiliki bantuan personel terbaik dalam mencapai tujuan (Pujianto & Evendi, 2021). Personel di suatu organisasi mencakup atasan dan bawahan. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan, yang dikenal dengan Leader Member Exchange (LMX). Hubungan ini menimbulkan berbagai reaksi dan dapat bervariasi di kalangan karyawan. Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja individu (Zulkifli, 2022). Semakin baik kinerja individu maka akan semakin meningkat produktivitas kerjanya.

Tabel 1

Target dan Realisasi Jumlah Produksi yang Dihasilkan UD. Kerupuk Cap Nemo

Periode Kerja	Output/kw	Target/kw	Ketercapaian
November	78	80	97,5%
Desember	95	100	95%
Januari	74	80	92,5%
Februari	76	80	95%
Maret	72	80	90%
April	87	100	87%

Sumber: data sumber, tahun 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa produktivitas individu karyawan yang lebih rendah mengakibatkan output produksi yang lebih rendah. Seorang karyawan mengungkapkan bahwa kepala produksi terus menekan karyawan untuk memenuhi target produksi harian, sambil menyembunyikan ketidakmampuan mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini menunjukkan bagaimana hubungan bawahan dengan atasannya mempunyai dampak yang signifikan terhadap tingkat produktivitas. Kepala produksi seringkali melarang pekerja yang kelelahan untuk beristirahat. Namun karena banyaknya pekerja yang sering membolos atau tidak memiliki izin, koordinator terpaksa menyuruh pekerja lain masuk kerja. Akibatnya produktivitas produksi kerupuk tahu pada UD. Kerupuk Cap Nemo berkurang.

Banyak penelitian telah dilakukan mengenai korelasi antara LMX dan produktivitas serta kinerja individu. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam literatur yang dapat menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut. Studi (Hutama & Goenawan, 2017) menemukan bahwa LMX berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Studi lain yang dilakukan oleh (Asdani, 2019) juga menemukan bahwa variabel LMX memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Studi serupa oleh (Hasyiyati et al., 2022) juga menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Kartika & Suharnomo, 2016) menunjukkan bahwa LMX tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja. Studi yang dilakukan oleh (Wibowo & Sutanto, 2013) menemukan bahwa kualitas LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal yang sama terjadi dalam penelitian yang dilakukan oleh (Fitriana & Zulfa, 2021), dimana LMX tidak memengaruhi kinerja. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pusparini, 2018), yang menyatakan bahwa LMX tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Studi serupa yang dilakukan oleh (Intana et al., 2023) menunjukkan bahwa LMX tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru.

LMX seperti yang dikemukakan (Dansereau et al., 1975) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses hubungan sosial yang saling mempengaruhi

antara pemimpin dan pengikutnya. Setiap kontak dan pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya akan sangat bervariasi dalam bentuk, kualitas, dan intensitas dalam konteks ini karena banyaknya jumlah pengikut dan keragaman sifat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan yang dipengaruhi oleh tingkat senioritas antara LMX dan produktivitas serta kinerja individu. Penelitian ini penting dilakukan, mengingat masih adanya gap. Penelitian ini berkontribusi untuk membina hubungan positif antara pemimpin dan bawahan guna meningkatkan kinerja dan produktivitas individu karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Leader Member Exchange

Dansereau, Graen, dan Cashman pertama kali mempresentasikan Teori LMX pada tahun 1975; Graen memperkenalkannya kembali dalam penelitian pada tahun 1976. (Dansereau et al., 1975) menyatakan bahwa LMX menjelaskan terbentuknya interaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Hubungan atasan-bawahan merupakan dinamika jangka panjang yang muncul dari interaksi antara dua orang. Kasih sayang, loyalitas, kontribusi, dan rasa hormat merupakan empat komponen hubungan atasan dan bawahan yang membentuk Leader-Member Exchange. Dapat disimpulkan bahwa LMX berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang dapat mempengaruhi berbagai aspek kinerja dan kesejahteraan di tempat kerja.

Individual Productivity

Jumlah barang dan jasa yang dihasilkan melalui pemanfaatan input seperti tenaga kerja, bahan, dan uang dikenal sebagai produksi. Menurut penelitian (Adam et al., 1981) menemukan bahwa tiga komponen utama produktivitas adalah efektivitas, efisiensi, dan kualitas. Berikut indikator produktivitas kerja menurut penelitian yang dilakukan (Junianti et al., 2020): kemampuan, peningkatan hasil yang dicapai, semangat kerja, kualitas, efisiensi, dan pengembangan diri.

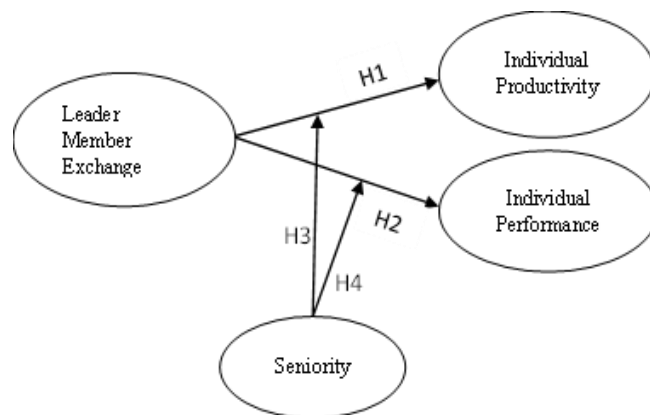
Individual Performance

Kinerja individu menunjukkan keberhasilan pelaksanaan suatu program dalam tindakan atau kebijakan untuk memenuhi tujuan, visi, dan misi perusahaan yang diturunkan dari rencana strategis perusahaan (Paraswati & Pujianto, 2024). Menurut (Lawu et al., 2019), istilah "kinerja" atau "prestasi" digunakan untuk menggambarkan seberapa baik seorang pekerja melakukan dan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. (Mahmoud et al., 2022) menjelaskan dimensi IP mencakup berhasil menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memanfaatkan perencanaan sebaik-baiknya, mengingat hasil, mengenali dan menghindari permasalahan terkait pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan baik

dan bertanggung jawab, memulai tugas baru setelah selesainya tugas sebelumnya, bersedia menerima pekerjaan yang menantang, berupaya meningkatkan keterampilan kerja dan memecahkan masalah, menyelidiki peluang baru di tempat kerja, dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan.

Seniority

(Hariyanti & Giantari, 2019) senioritas dapat diartikan sebagai istilah yang mengacu pada jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk bekerja di suatu perusahaan yang dapat membawa mereka ke posisi yang lebih tinggi di sana. Sedangkan menurut (Kharisma & Ubaidillah, 2022), Senioritas mengacu pada jumlah waktu yang telah dihabiskan oleh seorang karyawan di perusahaan dalam periode yang diakui oleh perusahaan terkait dengan posisi yang mereka miliki saat ini. Dalam penelitian ini, indikator senioritas adalah usia, pengalaman, dan masa kerja (Desmita & Kasmiruddin, 2018).



Gambar 1

Kerangka Konseptual

Dengan menggunakan kerangka konseptual yang disebutkan di atas, hipotesis berikut dapat dibuat:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pertukaran anggota pemimpin (LMX) dengan produktivitas individu di UD. Kerupuk Cap Nemo.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pertukaran anggota pemimpin (LMX) dengan kinerja individu di UD. Kerupuk Cap Nemo.

H3 : Pengaruh LMX terhadap produktivitas individu diperkuat oleh senioritas

H4 : Pengaruh LMX terhadap kinerja individu diperkuat oleh senioritas

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan produktivitas dan kinerja individu sebagai variabel keterikatan (*dependent*). Senioritas digunakan sebagai variabel moderasi

dan *Leader Member Exchange* sebagai variabel bebas (*independent*). Metode analisis kuantitatif diterapkan pada data ini. Penelitian kuantitatif menganalisis permasalahan dengan menggunakan hubungan sebab-akibat untuk menentukan topik-topik yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut dengan menggunakan berbagai variabel. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *sample jenuh*. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 51 orang. Partisipan dalam penelitian ini adalah semua pekerja yang saat ini bekerja di UD. Kerupuk Cap Nemo.

Penelitian ini menggunakan data primer tanpa menggunakan media perantara. Hal ini menunjukkan bahwa sumber data utama kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data secara langsung. Data diukur menggunakan skala likert untuk memastikan tingkat persepsi dan akurasi yang tepat. Berikut skor masing-masing pernyataan: tidak yakin (R) = 3, setuju (S) = 4, dan sangat setuju (SS) = 5. Sangat tidak setuju (STS) = 1, tidak setuju (TS) = 2. Perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 digunakan untuk mendukung analisis data. Analisis linier berganda merupakan metode analisis data yang digunakan. Analisis inner dan outer model merupakan langkah-langkah dalam proses SmartPLS (Hair et al., 2019). PLS digunakan karena penelitian ini bergantung pada data sekunder, yang tidak dapat memuat skor variabel laten, dan memerlukan skor variabel laten untuk analisis tambahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan peneliti disajikan pada table 2 yang menunjukkan profil deskripsi responden berjumlah 51 responden.

Tabel 2
Distribusi responden

		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	76%
	Perempuan	12	24%
Usia	17-20 Tahun	25	49%
	21-24 Tahun	17	33%
	25-28 Tahun	9	18%
Lama Bekerja	Kurang dari 1 Tahun	15	29%
	1 sampai dengan 2 Tahun	29	57%
	3 sampai dengan 4 Tahun	7	14%
Pendidikan Terakhir	SMA/Se-derajat	38	75%
	S1	13	25%

Sumber: data diolah peneliti, 2024

1. Evaluasi *Measurement Model* (Outer Model)

a. *Convergent Validity and Reliability*

Pengujian *convergent validity* diuji dari masing-masing indikator konstruk. Menurut (Hair et al., 2019), nilai *loading factor* sebesar 0,50 hingga 0,60 dapat dianggap memadai, dan suatu indikasi dianggap dapat diterima jika nilainya melebihi 0,70. *Loading factor* yang berada di bawah 0,50 akan dikeluarkan dari model berdasarkan kriteria ini. Semakin tinggi validitas instrument, semakin akurat alat pengukuran penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan indikator *Cronbach's Alpha*. Tujuan pengujian *Cronbach's Alpha* adalah untuk mengevaluasi ketergantungan suatu instrumen dalam suatu model penelitian. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel laten lebih dari 0,70, hal ini menunjukkan bahwa konsep tersebut memiliki reliabilitas yang kuat atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini konsisten.

Tabel 3
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach Alpha	AVE
LMX	Apakah anda tahu, seberapa puas atasan langsung anda dengan apa yang Anda lakukan?	0,756	0,951	0,673
	Seberapa baik, anda merasa bahwa atasan langsung anda memahami masalah dan kebutuhan anda?	0,716		
	Seberapa baik, anda merasa bahwa atasan langsung anda menyadari potensi anda?	0,712		
	Atasan anda membantu memecahkan masalah dalam pekerjaan anda di luar wewenang formalnya	0,822		
	Sejauh mana anda dapat mengandalkan atasan anda untuk “menjamin anda” atas biaya ketika anda benar-benar membutuhkannya?	0,730		
	Saya cukup percaya pada atasan langsung saya, sehingga saya akan membela dan membenarkan keputusannya jika dia tidak hadir untuk itu	0,727		

	Bagaimana anda menggambarkan hubungan kerja anda dengan atasan langsung anda?	0,783		
Individual Productivity	Kemampuan untuk menggabungkan informasi tentang ketidakhadiran dan kehadiran	0,760	0,910	0,654
	Kemampuan menggunakan skala yang sama dalam memberikan informasi untuk analisis keadaan (kesehatan) dan ekonomi	0,925		
	Absen dari pekerjaan paruh waktu lebih baik dibanding dengan hari libur dari pekerjaan penuh waktu	0,782		
	Pekerjaan harus ditempatkan dalam konteks seluruh kehidupan seseorang dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	0,928		
	Pekerjaan yang tidak dibayar, karena hal ini sesuai dengan bagaimana seseorang mengelola tanggung jawab pekerjaan.	0,727		
	Apakah peralihan dari pekerjaan penuh waktu ke pekerjaan paruh waktu dianggap sebagai ketidakhadiran jika hal tersebut disebabkan oleh radang sendi?	0,802		
	Patut dipertanyakan apakah menganggur, tetapi mampu bekerja dan mencari pekerjaan, harus dihitung sebagai ketidakhadiran. Kategori ini kadang-kadang disebut "dapat dipekerjakan," karena individu tersebut belum sepenuhnya keluar	0,708		

	dari dunia kerja; namun mereka tidak memiliki pekerjaan yang sesuai untuk saat ini.			
Individual Performance	Saya berhasil merencanakan pekerjaan saya sehingga selesai tepat waktu	0,796	0,874	0,563
	Saya mengingat hasil yang harus saya capai dalam pekerjaan saya	0,835		
	Saya dapat memisahkan masalah utama dan masalah sampingan dalam pekerjaan saya	0,893		
	Saya dapat melakukan pekerjaan saya dengan baik dengan waktu dan usaha yang minimal	0,780		
	Saya mengambil tanggung jawab tambahan	0,730		
	Saya memulai tugas baru sendiri, Ketika tugas lama saya sudah selesai	0,917		
	Saya mengambil tugas-tugas pekerjaan yang menantang, jika tersedia	0,858		
	Saya berusaha untuk selalu memperbarui pengetahuan pekerjaan saya	0,727		
	Saya berusaha menjaga agar keterampilan kerja saya tetap mutakhir	0,794		
	Saya menemukan solusi kreatif untuk masalah baru	0,751		
	Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya	0,915		
Senioritas	Usia saya mempengaruhi persepsi dan perlakuan yang diterima di tempat kerja	0,861	0,897	0,660
	Perusahaan memperhatikan kebutuhan yang terkait dengan usia saya	0,809		

Pengalaman saya berkontribusi terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab saat ini	0,853
Pengalaman saya diakui dan dihargai di tempat kerja	0,748
Saya merasa masa kerja saya dihargai dan diakui oleh Perusahaan	0,794
Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir berdasarkan masa kerja saya	0,806

Sumber: data diolah peneliti dengan PLS 4.0, 2024

Berdasarkan tabel di atas, nilai *outer loadings* masing-masing indikator lebih dari 0,7, maka terbukti bahwa seluruh indikator variabel penelitian dianggap sah. Pertanyaan-pertanyaan dari kuesioner kemudian dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya dengan cara ini. Selain itu, Cronbach's Alpha menunjukkan hasil yang baik, menunjukkan bahwa seluruh nilai variabel laten mempunyai nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,50$ yang berarti seluruh variabel laten dapat dipercaya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa alat penelitian, yaitu kuesioner, dapat diandalkan atau konsisten. Dengan memvariasikan tingkat kesalahan, nilai AVE berupaya mengukur tingkat variasi komponen konstruk yang dikumpulkan dari indikator. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis dari pada *composite reliability*. Minimal 0,50 disarankan untuk nilai AVE (Hair et al., 2019). Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE lebih dari 0,50, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator ini telah memenuhi standar yang telah ditentukan dan mungkin cukup andal untuk memerlukan pengujian tambahan.

b. Discriminant Validity: Fornell Larcker Criterion

Validitas diskriminan diukur dengan menggunakan Kriteria Fornel Lacker. Suatu konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang kuat jika nilainya antara 0,65 dan 0,85, sesuai kriteria Fornel-Larcker (Hair et al., 2019).

Tabel 4

Uji Fornell Larcker Criterion

	Individual Performance	Individual Productivity	LMX	Seniority
Individual Performance	0,821			
Individual Productivity	0,788	0,809		

LMX	0,521	0,476	0,750
Seniority	0,615	0,656	0,328
			0,813

Sumber: data diolah peneliti dengan PLS 4.0, 2024

Berdasarkan data di atas, nilai kriteria *Fornell Larcker Criterion* masing-masing konstruk mempunyai nilai tertinggi pada setiap variabel laten yang diuji dengan variabel laten tambahan, hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten dapat memprediksi setiap parameter secara akurat.

c. HTMT

Tabel 5
Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio

	Individual Performance	Individual Productivity	LMX
Individual Performance			
Individual Productivity	0,828		
LMX	0,540	0,494	
Seniority	0,644	0,703	0,338

Sumber: data diolah peneliti dengan PLS 4.0, 2024

(Hair et al., 2019) nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang kurang dari 0,90 menunjukkan tingkat ambang batas validitas diskriminan yang dapat diterima. Karena semua nilai HTMT kurang dari 0,9, evaluasi validitas diskriminan dapat dianggap terpenuhi. Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio tabel 5 tidak ada yang berada di atas 0,9 sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang terbentuk dari keempat variabel diatas valid (Hair et al., 2019).

2. Pengujian Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah model estimasi memenuhi persyaratan outer model, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Proses pembuatan model berbasis konsep dari teori untuk menguji dampak faktor eksogen dan endogen yang telah dituangkan dalam kerangka konseptual dikenal dengan istilah pengujian *inner model*. Prosedur berikut diikuti sepanjang tahap pengujian model struktural (*inner model*):

A. Variance Inflation Factor (VIF)

VIF digunakan untuk menilai kolinearitas. Jika VIF kurang dari 5, maka dinyatakan bebas (Hair et al., 2019).

Tabel 6

VIF

	VIF
LMX→ Individual Performance	1,176

LMX × Seniority → Individual Performance	1,057
Seniority → Individual Performance	1,149
LMX → Individual Productivity	1,176
LMX × Seniority → Individual Productivity	1,057
Seniority → Individual Productivity	1,149

Sumber: data diolah peneliti dengan PLS 4.0, 2024

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa rendahnya multikolinearitas antar variabel ditunjukkan dengan skor VIF yang kurang dari 5. Temuan ini mendukung hasil estimasi indikator yang tidak bias (robust) pada SEM PLS.

B. Nilai R-Square (R²)

Melihat nilai R-Square yang merupakan uji *Goodness of Fit* model. Koefisien determinasi atau R Square dalam konteks konstruk endogen menunjukkan seberapa besar varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh kontribusi variabel independen dalam model regresi. Menurut (Chin, 1998), nilai R Square sebesar 0,67 dianggap kuat, 0,33 dianggap sedang, dan 0,19 dianggap lemah.

Tabel 7

Hasil Uji Nilai R-Square (R²)

	R Square	R Square Adjusted
Individual Performance	0,510	0,479
Individual Productivity	0,508	0,477

Sumber: data diolah peneliti dengan PLS 4.0, 2024

Individual Performance:

Nilai R Square sebesar 0,510 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 51,0% variabilitas dalam Individual Performance. Nilai R Square Adjusted sebesar 0,479 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor, model tetap mampu menjelaskan 47,9% variabilitas dalam Individual Performance. Ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat prediksi yang cukup baik terhadap Individual Performance. Dapat dikatakan moderat.

Individual Productivity:

Nilai R Square sebesar 0,508 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 50,8% variabilitas dalam Individual Productivity. Nilai R Square Adjusted sebesar 0,477 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor, model tetap mampu menjelaskan 47,7% variabilitas dalam Individual Productivity. Ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat prediksi yang cukup baik terhadap Individual Productivity. Dapat dikatakan moderat.

C. Q-Square (Goodness of Fit Model)

Pengujian *Goodness of Fit Model* structural pada inner model menggunakan nilai *predictive relevance* (Q^2). Nilai Q-Square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Untuk mengetahui kapabilitas prediksi digunakan Stone-Geisser Q Square Test dengan rumus :

$$Q2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rn^2)$$

Dimana, $R1^2$ dan $R2^2 = R$ -square variabel endogen pada model persamaan.

$Q 2 =$ nilai Q-Square. Sehingga,

$$= 1 - (1 - 0,510^2) (1 - 0,508^2)$$

$$= 1 - (1 - 0,2601) (1 - 0,258064)$$

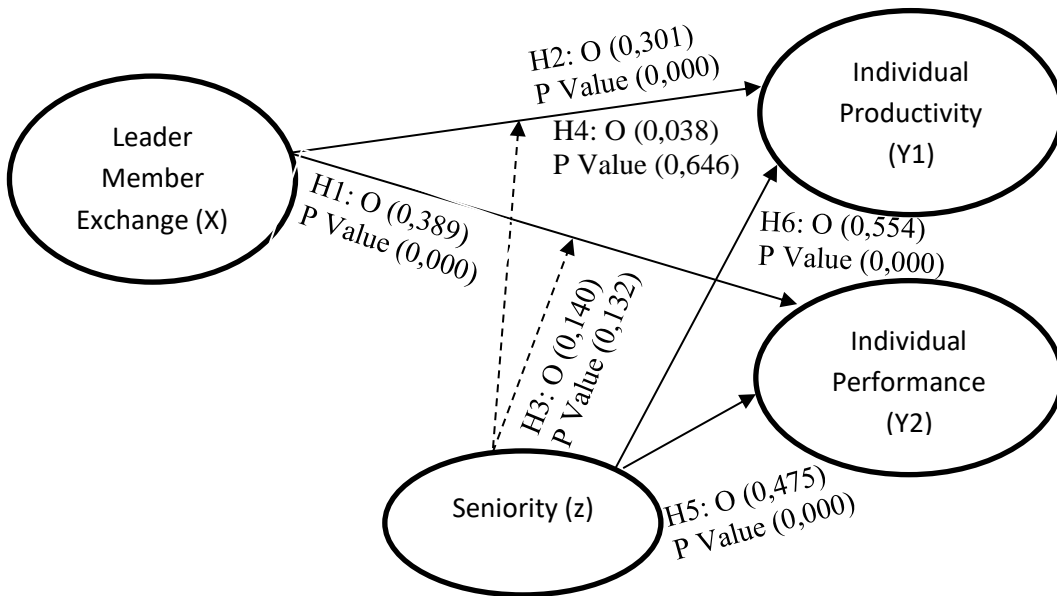
$$= 1 - (0,7399) (0,741936)$$

$$= 1 - 0,5489584464$$

$= 0,4510415536$ Berdasarkan Persamaan 1, diperoleh Q sebesar 0,4510415536 lebih dari 0, sehingga nilai observasi dapat dinyatakan baik.

D. Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Pengaruh rute dalam model struktural harus mempunyai nilai estimasi yang besar. Proses bootstrapping dapat digunakan untuk mendapatkan nilai yang berarti ini. Uji relevansi hipotesis dengan memeriksa nilai signifikan t-statistik dan nilai koefisien parameter dari algoritma laporan bootstrapping. Periksa t-tabel pada alpha 0,05 (5%) = 1,96 untuk melihat apakah signifikan atau tidak. Selanjutnya dibandingkan t-hitung (t-statistik) dan t-tabel.



Gambar 2

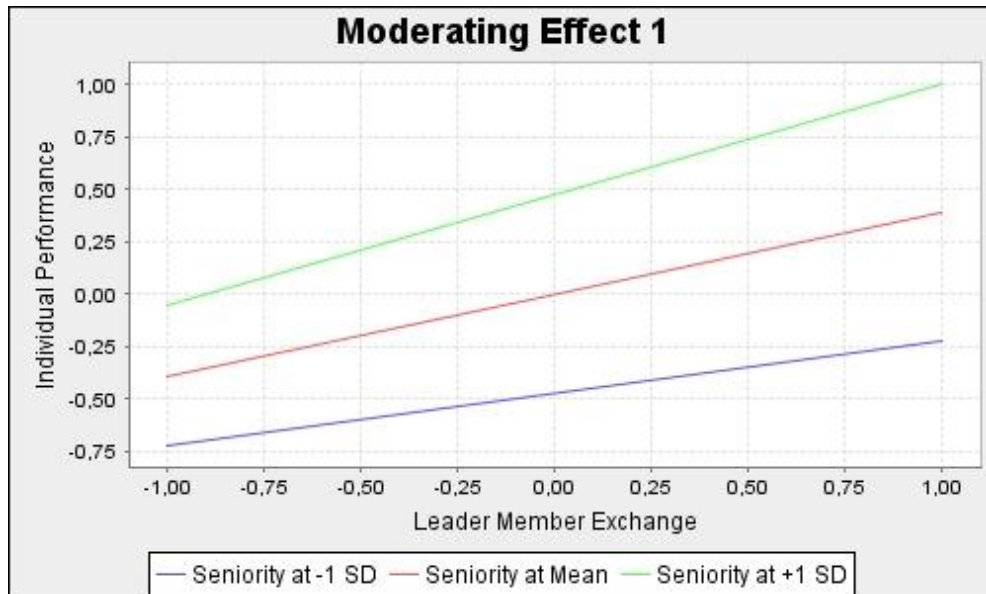
Path Coefficients

Sumber: data diolah peneliti dengan PLS 4.0, 2024

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis pada model struktural:

1. Leader Member Exchange -> Individual Performance:
Nilai Original Sample (O) sebesar 0,389 dengan T Statistics sebesar 3,647 dan P Values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Leader Member Exchange memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Individual Performance. Dengan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange meningkatkan Individual Performance secara signifikan.
2. Leader Member Exchange -> Individual Productivity:
Nilai Original Sample (O) sebesar 0,301 dengan T Statistics sebesar 3,556 dan P Values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Leader Member Exchange memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Individual Productivity. Dengan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange meningkatkan Individual Productivity secara signifikan.
3. Interaksi Leader Member Exchange dengan Seniority -> Individual Performance:
Nilai Original Sample (O) sebesar 0,140 dengan T Statistics sebesar 1,508 dan P Values sebesar 0,132 menunjukkan bahwa interaksi antara Leader Member Exchange dan Seniority tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Individual Performance. Dengan nilai P yang lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa pengaruh interaksi ini terhadap Individual Performance tidak signifikan.
4. Moderating Effect 2 -> Individual Productivity:
Nilai Original Sample (O) sebesar 0,038 dengan T Statistics sebesar 0,460 dan P Values sebesar 0,646 menunjukkan bahwa Moderating Effect 2 tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Individual Productivity. Dengan nilai P yang lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa pengaruh moderasi ini terhadap Individual Productivity tidak signifikan.
5. Seniority -> Individual Performance:
Nilai Original Sample (O) sebesar 0,475 dengan T Statistics sebesar 4,706 dan P Values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Seniority memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Individual Performance. Dengan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa Seniority meningkatkan Individual Performance secara signifikan.
6. Seniority -> Individual Productivity:
Nilai Original Sample (O) sebesar 0,554 dengan T Statistics sebesar 5,439 dan P Values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Seniority memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Individual Productivity. Dengan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa Seniority meningkatkan Individual Productivity secara signifikan.

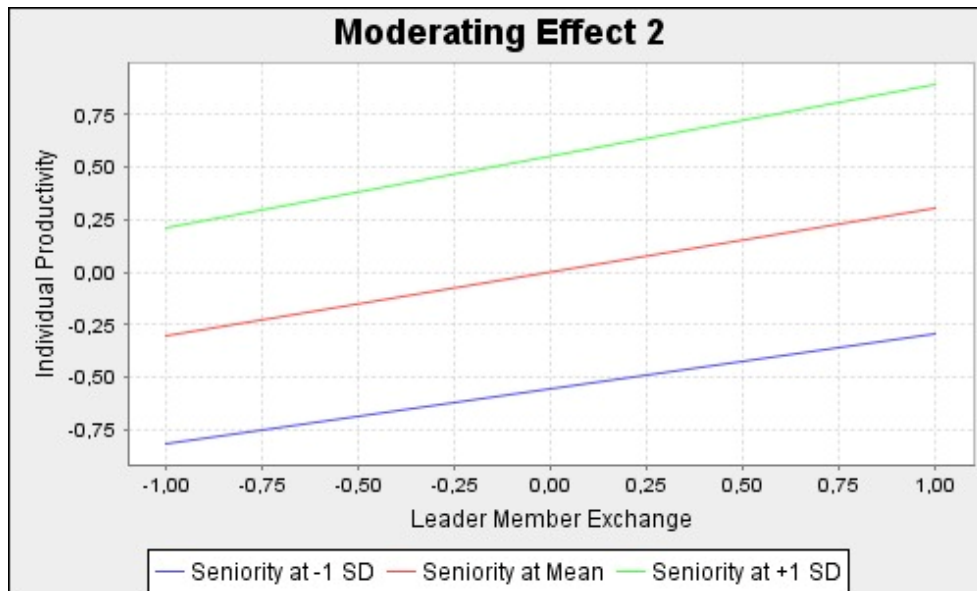
E. Simple Slope Analysis



Grafik ini menunjukkan hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Performance pada tiga level yang berbeda dari Seniority: Seniority rendah (diwakili oleh garis biru, Seniority at -1 SD), Seniority rata-rata (diwakili oleh garis merah, Seniority at Mean), dan Seniority tinggi (diwakili oleh garis hijau, Seniority at +1 SD).

1. Seniority Rendah (Garis Biru):
Pada level Seniority yang rendah, hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Performance adalah positif tetapi relatif lebih lemah dibandingkan dengan dua level lainnya. Artinya, ketika Seniority karyawan rendah, peningkatan dalam Leader Member Exchange akan menghasilkan peningkatan yang lebih kecil dalam Individual Performance.
2. Seniority Rata-rata (Garis Merah):
Pada level Seniority yang rata-rata, hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Performance tetap positif dan lebih kuat dibandingkan dengan level Seniority rendah. Ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam Leader Member Exchange pada tingkat Seniority rata-rata akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam Individual Performance dibandingkan dengan Seniority rendah.
3. Seniority Tinggi (Garis Hijau):
Pada level Seniority yang tinggi, hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Performance adalah yang terkuat. Garis hijau yang lebih curam menunjukkan bahwa peningkatan dalam Leader Member Exchange pada tingkat Seniority tinggi akan menghasilkan peningkatan yang paling besar dalam Individual Performance dibandingkan dengan dua level Seniority lainnya.

Secara keseluruhan, grafik ini menunjukkan bahwa Seniority memoderasi hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Performance. Hubungan ini menjadi lebih kuat seiring dengan meningkatnya Seniority karyawan. Artinya, pengaruh positif dari Leader Member Exchange terhadap Individual Performance akan lebih besar ketika karyawan memiliki tingkat Seniority yang lebih tinggi



Grafik ini menunjukkan hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Productivity pada tiga level yang berbeda dari Seniority: Seniority rendah (diwakili oleh garis biru, Seniority at -1 SD), Seniority rata-rata (diwakili oleh garis merah, Seniority at Mean), dan Seniority tinggi (diwakili oleh garis hijau, Seniority at +1 SD).

1. Seniority Rendah (Garis Biru):
Pada level Seniority yang rendah, hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Productivity adalah positif tetapi relatif lebih lemah dibandingkan dengan dua level lainnya. Ini berarti bahwa ketika Seniority karyawan rendah, peningkatan dalam Leader Member Exchange akan menghasilkan peningkatan yang lebih kecil dalam Individual Productivity.
2. Seniority Rata-rata (Garis Merah):
Pada level Seniority yang rata-rata, hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Productivity tetap positif dan lebih kuat dibandingkan dengan level Seniority rendah. Ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam Leader Member Exchange pada tingkat Seniority rata-rata akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam Individual Productivity dibandingkan dengan Seniority rendah.
3. Seniority Tinggi (Garis Hijau):
Pada level Seniority yang tinggi, hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Productivity adalah yang terkuat. Garis hijau yang lebih curam menunjukkan bahwa peningkatan dalam Leader Member Exchange pada tingkat Seniority tinggi akan menghasilkan peningkatan

yang paling besar dalam Individual Productivity dibandingkan dengan dua level Seniority lainnya.

Secara keseluruhan, grafik ini menunjukkan bahwa Seniority memoderasi hubungan antara Leader Member Exchange dan Individual Productivity. Hubungan ini menjadi lebih kuat seiring dengan meningkatnya Seniority karyawan. Artinya, pengaruh positif dari Leader Member Exchange terhadap Individual Productivity akan lebih besar ketika karyawan memiliki tingkat Seniority yang lebih tinggi.

LMX berpengaruh positif terhadap individual performance

Menurut temuan penelitian, menjelaskan bahwa LMX secara signifikan memiliki pengaruh yang cukup besar dan positif terhadap individual performance. Hal ini ditandai bahwa hasil uji hipotesis satu menunjukkan LMX dapat meningkatkan individual performance. Kualitas hubungan LMX yang tinggi biasanya terkait dengan peningkatan motivasi kerja. Karyawan UD. Kerupuk Cap Nemo yang merasakan dukungan, pengakuan, dan kepercayaan dari pemimpin mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik. Dalam kondisi ini, bahwa bertambah eratnya hubungan antara atasan dan bawahan akan dapat meningkatkan individual performance pada karyawan UD. Kerupuk Cap Nemo. Pengaruh ini dapat diukur melalui kompetisi internal antar karyawan yang mendorong peningkatan pencapaian sesuai dengan target perusahaan.

Kondisi ini selaras pada penelitian dari (Suryadi, 2017) yang menyatakan bahwa hasil penelitian LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan (Adriani Adriani et al., 2023), menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Studi lain yang dilaksanakan (Kharimah & Frianto, 2019) hasil pengujian diketahui bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Taqiuddin et al., 2018) menyatakan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu.

LMX berpengaruh positif terhadap individual productivity

Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwasanya LMX menjadi faktor yang turut memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja secara signifikan. Hal ini menegaskan bahwa kualitas LMX yang tinggi di dalam perusahaan cenderung mempunyai karyawan yang lebih produktif, seperti yang terjadi di UD. Kerupuk Cap Nemo. Faktor yang berimbas bagi LMX meliputi komunikasi efektif dalam industri, di mana manajemen dapat menyampaikan tujuan, visi, misi, serta kebijakan organisasi dengan jelas kepada karyawan. Penting bagi perusahaan untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan, karena hal ini bisa menghadirkan hubungan yang harmonis antar atasan-bawahan sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui kerja tim yang efektif.

Hasil riset menunjukkan bahwa karyawan UD. Kerupuk Cap Nemo telah menginternalisasi LMX, yang kemudian berdampak pada tingkat produktivitas. Namun, realitanya tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan, Dimana karyawan

mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas dengan efisien. Tingginya jumlah target pengiriman yang harus dipenuhi mendorong karyawan UD. Kerupuk Cap Nemo untuk bekerja lebih keras, menghadapi berbagai tantangan seperti keluhan dari pihak pengiriman terkait penjadwalan. Evaluasi ulang terhadap LMX oleh manajemen UD. Kerupuk Cap Nemo mampu mempengaruhi produktivitas karyawan secara positif.

Penelitian ini menghasilkan data yang selaras dengan yang didapatkan (Syaputra et al., 2022) dimana hasil penelitiannya menjelaskan bahwasanya LMX berpengaruh signifikan terhadap produktivitas individu. Studi yang dilaksanakan (Bhoki, 2015) menyatakan bahwa LMX berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas.

Pengaruh LMX terhadap *individual performance* diperlemah oleh *seniority*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX pada individual performance memiliki pengaruh secara signifikan tetapi diperlemah dengan Senioritas. Temuan ini menunjukkan bahwa senioritas tidak dapat meningkatkan LMX terhadap kinerja individu, seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis ketiga. Karyawan UD. Kerupuk Cap Nemo mungkin merasa kurang perlu untuk mencari dukungan atau pengakuan dari pemimpin dibandingkan dengan anggota junior, karena mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang luas yang dapat menjadi sumber utama kinerja mereka sehingga mengurangi pengaruh LMX terhadap kinerja mereka. Anggota senior mungkin sudah paham terhadap upaya pemimpin untuk membangun hubungan yang lebih dekat karena mereka merasa telah mencapai posisi mereka berdasarkan kinerja dan pengalaman mereka sendiri. Ini dapat menyebabkan LMX memiliki dampak yang lebih kecil terhadap kinerja mereka.

Dalam organisasi dengan struktur hirarki yang kuat, senioritas dapat memberikan kekuasaan dan pengaruh yang cukup kepada individu, sehingga hubungan yang lebih erat dengan pemimpin mungkin tidak terlalu penting bagi mereka dalam mencapai kinerja yang baik. Anggota yang lebih senior mungkin memiliki pandangan yang lebih kritis terhadap umpan balik dari pemimpin, dan mungkin tidak selalu menerima atau menindaklanjuti saran dari pemimpin seperti halnya anggota yang lebih junior. Ini dapat mengurangi pengaruh LMX terhadap bagaimana mereka berperforma. Dalam kondisi ini, kinerja individu seorang karyawan meningkat seiring dengan persepsi LMX dan tidak didukung oleh senioritas UD. Kerupuk Cap Nemo. Hal ini selaras dengan penelitian dari (Sudirjo & Toryanto, 2013) yang menyatakan bahwa variabel senioritas tidak mampu menjelaskan secara tidak langsung pengaruh LMX terhadap kinerja individu.

Pengaruh LMX terhadap *individual productivity* diperlemah oleh *seniority*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX pada individual productivity memiliki pengaruh secara signifikan dan diperlemah dengan seniority. Temuan ini menunjukkan bahwa senioritas tidak dapat meningkatkan LMX terhadap produktivitas individu, seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis keempat. Senioritas dapat mencegah penurunan individual productivity. Karyawan yang lebih senior di UD. Kerupuk Cap Nemo biasanya lebih mandiri dalam pekerjaan mereka. Mereka mungkin tidak terlalu memerlukan dukungan emosional dan instrumental dari pemimpin, yang merupakan komponen penting dari LMX,

karena mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mapan sehingga hubungan dengan pemimpin mungkin tidak banyak mempengaruhi produktivitas mereka seperti pada karyawan yang lebih junior.

Dalam kondisi ini, produktivitas individu seorang pegawai meningkat seiring LMXnya meningkat dan tidak dipengaruhi oleh senioritas UD. Kerupuk Cap Nemo. (Sudirjo & Toryanto, 2013) menyatakan variabel seniority tidak mampu untuk menjelaskan pengaruh secara tidak langsung LMX terhadap individual productivity.

Seniority berpengaruh positif terhadap Individual Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seniority berpengaruh positif signifikan terhadap Individual Performance. Karyawan senior pada UD. Kerupuk Cap Nemo memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan masalah karena telah menghadapi berbagai situasi dan tantangan selama karir mereka. Mereka lebih cepat dalam mengidentifikasi dan menerapkan solusi yang efektif. Dengan meningkatnya senioritas, karyawan biasanya memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dan pengaruh yang lebih besar di organisasi. Ini dapat membantu mereka untuk memimpin proyek dan tim dengan lebih efektif, serta memotivasi rekan kerja mereka. Karyawan senior biasanya memiliki jaringan profesional yang luas, baik di dalam maupun di luar organisasi. Jaringan ini bisa sangat berharga dalam memperoleh informasi, sumber daya, dan dukungan yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini selaras dengan riset (Febriani et al., 2021) yang menyatakan bahwa senioritas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Seniority berpengaruh positif terhadap Individual Productivity

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seniority berpengaruh positif signifikan terhadap Individual Productivity. Hal ini dikarenakan karyawan dengan senioritas lebih tinggi pada UD. Kerupuk Cap Nemo cenderung memiliki lebih banyak pengalaman dan keahlian dalam pekerjaan mereka. Pengetahuan mendalam dan keterampilan yang telah terasah ini sering kali dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka. Pekerja yang sudah lama bekerja di UD. Kerupuk Cap Nemo memiliki jaringan dan hubungan yang lebih kuat di dalam organisasi, yang dapat membantu mereka mengatasi hambatan dan menyelesaikan tugas lebih efektif. Senioritas seringkali disertai dengan pemahaman yang mendalam tentang budaya perusahaan dan proses kerja yang ada. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam tim dan memahami cara terbaik untuk mencapai hasil.

Senioritas dapat memberikan banyak keuntungan dalam hal produktivitas, Karyawan senior memiliki keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik karena mereka telah menghadapi berbagai situasi dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan produktivitas karena mereka dapat menemukan solusi dengan lebih cepat dan efektif. Karyawan yang lebih senior lebih terampil dalam menggunakan alat dan teknik yang diperlukan dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kecepatan dan kualitas pekerjaan mereka. Karyawan yang lebih senior mungkin merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa lebih kompeten dan dihargai. Kepuasan ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih produktif. Karyawan senior

biasanya memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi mereka. Komitmen ini dapat mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih keras dan berkontribusi secara maksimal. Temuan penelitian ini konsisten dengan temuan yang menunjukkan bahwa senioritas berdampak signifikan dan positif terhadap produktivitas (Dalimunthe et al., 2023).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah mendapatkan hasil penelitian, dapat ditemukan bahwa: Variabel LMX menciptakan efek positif dan signifikan pada IP. Hasil dari penelitian tersebut berarti semakin besar LMX yang dirasakan karyawan maka semakin meningkat individual performance pada karyawan di UD. Kerupuk Cap Nemo; Variable LMX berdampak positif dan nyata terhadap individual productivity. Hasil dari penelitian yang didapatkan menerangkan bahwa jika LMX yang dirasakan karyawan bertambah tinggi maka individual productivity pada karyawan di UD. Kerupuk Cap Nemo menjadi lebih tinggi. Variable LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap individual performance diperlemah dengan seniority. Hasil dari riset tersebut berarti semakin besar LMX yang dirasakan karyawan akan dapat meningkatkan individual performance karyawan serta tidak dapat diperkuat oleh seniority di UD. Kerupuk Cap Nemo; Variable LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap individual productivity diperlemah dengan seniority. Hasil dari penelitian tersebut berarti semakin tinggi LMX yang dirasakan karyawan akan dapat meningkatkan individual productivity karyawan serta tidak dapat diperkuat oleh seniority di UD. Kerupuk Cap Nemo; Variable seniority memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap individual performance. Hasil dari penelitian tersebut berarti semakin tinggi seniority karyawan akan dapat meningkatkan individual performance karyawan di UD. Kerupuk Cap Nemo; Variable seniority memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap individual productivity. Hasil dari penelitian tersebut berarti semakin tinggi seniority karyawan akan dapat meningkatkan individual productivity karyawan di UD. Kerupuk Cap Nemo; Dengan demikian perusahaan harus memperhatikan pentingnya hubungan antara atasan dan bawahan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan memahami dinamika LMX dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja individu, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan mereka.

Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan sampel yang lebih besar dari berbagai jenis organisasi untuk memvalidasi hasil penelitian ini.
2. Mengadakan wawancara atau focus group discussion dengan karyawan senior dan junior untuk mendapatkan wawasan lebih dalam tentang persepsi mereka terhadap hubungan LMX dan kinerja.
3. Mendorong organisasi untuk memperhatikan pentingnya membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta memberikan pelatihan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, E. E., Hershauer, J. C., & Ruch, W. A. (1981). Productivity and quality: measurement as a basis for improvement. *Prentice Hall*.
- Adriani Adriani, Fadhliah M Alhadar, & Rahmat Sabuhari. (2023). Pengaruh leader member exchange (lmx) dan team member exchange (tmx) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. 1(3), 142–162.
<https://doi.org/10.30640/trending.v1i3.1132>
- Asdani, A. (2019). Pengaruh leader member exchange (lmx) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial (studi pada politeknik negeri malang). *Akuntansi Bisnis & Manajemen*, 26(1).
- Bhoki, H. (2015). Pengaruh leader member exchange (lmx) dan kepuasan kerja terhadap produktivitas guru pada sekolah dasar swasta katolik di wilayah jakarta pusat.
www.pbr.co.in
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling.
<https://www.researchgate.net/publication/311766005>
- 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 and 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)
- Desmita, L., & Kasmiruddin, &. (2018). Pengaruh senioritas dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada karyawan dealer mobil toyota (studi pada pt. agung automall cabang sutomo pekanbaru) oleh. in *JOM FISIP* (Vol. 5).
- Febriani, I., Efni, Y., & Nuryanti. (2021). Pengaruh senioritas, disiplin kerja dan tunjangan pelengkap (fringe benefit) terhadap kinerja karyawan pada pt. tri bakti sarimas kecamatan kuantan mudik kabupaten kuantan singingi. *JOM FEB*, 8.
- Fitriana, N., & Zulfa, I. (2021). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada pt. berlian jasa terminal indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of pls-sem. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald group publishing ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hariyanti, A. U., & Giantari, I. G. A. K. (2019). Pengaruh loyalitas, prestasi kerja, dan senioritas terhadap promosi jabatan pada pt pacto ltd di bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4504. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p18>
- Hasyiyati, L. R., Sugiarto, S., & Ahmad, M. (2022). The influence leader-member exchange and work culture on elementary school teacher performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 283–290. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.975>

- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan di hotel x surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2).
- Intana, A. H., Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh leader member exchange dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui komitmen. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 09–19.
- Junianti, E., Rahayuningsih, N., Manajemen, P. F., & Wiralodra, U. (2020). Effect of the working environment and motivation on employee work productivity. *Jurnal Investasi*, 6(2), 110–118.
- Kartika, D., & Suharnomo. (2016). Pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (lmx) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (studi pada hotel bahari inn tegal). In *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT* (Vol. 5, Issue 2). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management>
- Kharimah, F. L., & Frianto, A. (2019). Nomor 3-jurusan manajemen fakultas ekonomi universitas negeri surabaya. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 7).
- Kharisma, V. A., & Ubaidillah, H. (2022). Pengaruh senioritas, loyalitas, dan promosi jabatan terhadap promosi jabatan pada pt. sinar bukit jayaland. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 1(1), 1–14.
- Lawu, S. H., Suhaila, A., & Lestiowati, R. (2019). pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan pada pt pos indonesia cabang pemuda jakarta timur. In *Penelitian Ilmu Manajemen* (Vol. 2, Issue 1).
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S. bin, & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. *RAUSP Management Journal*, 57(3), 219–234. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2020-0252>
- Paraswati, A. D., & Pujiyanto, W. E. (2024). Workload to individual performance: mediation effect of burnout and moderation effect of psychological capital. *Jesya*, 7(1), 275–290. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1469>
- Pujiyanto, W. E., & Evendi. (2021). Pengaruh budaya mutu, tingkat quality of work life (qwl) dan knowledge management terhadap organization citizenship behavior (ocb) (studi pada karyawan pt.avian avia). *Greenomika*, 3(1).
- Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh leader member exchange dan empowerment terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2).
- Dalimunthe, M. P. E., Ramadhan, R. R., & Zaki, H. (2023). Pengaruh senioritas dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan rsia budhi mulia (Vol. 3).
- Sudirjo, F., & Toryanto, A. A. (2013). Pengaruh leader member exchange dan pemberdayaan melalui mediasi komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (studi pada kantor notaris di provinsi jawa tengah).
-

- Suryadi, A. (2017). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai di politeknik ilmu pelayaran semarang). In *Jurnal Dinamika Bahari* (Vol. 8, Issue 1).
- Syaputra, A., Handoko, B., & Pentana, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, leader member exchange dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja di rumah sakit mitra medika medan.
- 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>
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh kualitas leader member exchange (lmx) terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada pt. nutrifood surabaya. *AGORA*, 1(1).
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja (studi literature review msdm). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>