

Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi dan LMX dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi pada Kantor BBPVP Semarang

Arne Saputra, Tristijana Rijanti
Universitas Stikubank Semarang.
arnesaputra0064@mhs.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to test and analyze the influence of LMX and competence on performance with organizational commitment as a mediator. The sample used was 134 respondents. Testing on the data was carried out using validity and reliability tests. The regression analysis tests used were model tests and hypothesis tests, while the mediation test used the Sobel test. Based on the results of the analysis, it is known that Competence affects organizational commitment and performance. LMX has a positive and significant effect on organizational commitment and performance. Organizational commitment affects performance and mediates the effect of LMX and competence on performance.

Keywords: LMX, Competence, Organizational commitment, Performance, BBPVP Semarang.

ABSTRAK

Tujuan pada penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh LMX dan kompetensi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai mediasi. Sampel yang digunakan sebanyak 134 responden. Pengujian pada data dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji analisis regresi yang digunakan yaitu uji model dan uji hipotesis, sedangkan untuk uji mediasi menggunakan uji Sobel. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi pengaruh LMX dan kompetensi terhadap kinerja.

Kata kunci: LMX, Kompetensi, Komitmen organisasional, Kinerja, BBPVP Semarang.

PENDAHULUAN

Kinerja menjadi jawaban atas berhasil atau tidaknya suatu tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja juga sebagai bagian utama dalam keberlangsungan sebuah organisasi, dengan kinerja yang baik organisasi akan mudah mencapai tujuannya. Sebagaimana menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja juga merupakan pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan maka dibutuhkan adanya kerja sama antara atasan dan bawahan. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan, kompetensi mendorong individu untuk memberikan kinerja terbaik dalam lingkungan kerja sementara sikap dari pimpinan dan bahwa menjadi aspek krusial dalam hubungan kinerja. Adanya komitmen

organisasi memberikan persepsi keterlibatan pegawai pada organisasi dan menunjukkan dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat bekerja.

BBPVP diharapkan mampu menjawab tantangan yang ada yakni menciptakan perluasan kesempatan kerja dan peningkatan keahlian yang dimiliki oleh masyarakat. Namun masih terdapat indikator yang menandakan perlu adanya peningkatan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Pencapaian target masih pada ambang 83% sehingga perlu peningkatan yang dapat disimpulkan dari perlunya keterlibatan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan LMX. Yukl (2006). berpendapat dengan adanya hubungan yang erat atasan dan bawahan, pegawai merasa diterima dalam organisasi, karena kontribusi mereka yang nyata. Kompetensi diperlukan untuk meningkatkan keahlian pegawai dan mencapai kewajiban pengembangan kompetensi. Selanjutnya disimpulkan bahwa komitmen organisasional menjadi penanda tingkat loyalitas pegawai yang tentunya akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja.

Rivai (2015) menyebutkan kompetensi yang tinggi akan memberikan nilai tambah bagi individu dan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan dan dinamika di tempat kerja. Indradewa (2021), Dewi *et al.* (2024) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Sementara, Aminah dan Rijanti (2022) kompetensi negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Heppy *et al.* (2024), Shanty *et al.* (2022) bahwa LMX berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Julianda (2024) bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Boulter (2000) menyebutkan kompetensi merupakan karakteristik individu yang memberikan kesempatan kepada seseorang untuk memiliki kinerja yang lebih dari yang lain. Aminin dan Rijanti (2022), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun hasil berbeda bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pada penelitian Dewi *et al.* (2024) dan Indradewa dan Randi (2021). LMX yang kuat antara pimpinan dan bawahan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga meningkatkan kinerja. Rijanti *et al.* (2020), Noor Saadah dan Rijanti (2022), Swandana (2024) Shanty *et al.* (2022) bahwa LMX berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Julianda *et al.* (2024), bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hasibuan (2002) menjelaskan bahwa komitmen ini menjadi landasan utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih efisien dan efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Aminin dan Rijanti (2022), Indradewa (2021), Siburian (2022), Aswan *et al.* (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al.* (2024) bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasional memiliki peran penting dalam upaya meningkatkan kinerja yang bersumber dari kompetensi dan LMX. Ilwanti *et al.* (2024) menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi tidak hanya mendongkrak kinerjanya sendiri, akan tetapi mampu meningkatkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan mereka (organisasi). Sejalan dengan penelitian Indradewa dan Randi (2021), bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Namun hasil penelitian Dewi *et al.* (2024) bawah komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Adanya komitmen organisasional juga berasal dari kontribusi pimpinan dalam membangun hubungan yang baik dengan bawahan sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Penelitian yang dilakukan oleh Aswan *et al.* (2024), Heppy *et al.* (2020) serta Shanty *et al.* (2022) dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja. Sementara, penelitian yang dilakukan oleh Julianda *et al.* (2024) dan Siburian, Tahura dan Syar (2022) bahwa komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja.

TINJAUAN LITERATUR

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol pada seseorang dan menjadi cara bertindak serta berpikir dalam berbagai situasi yang berlangsung dalam jangka waktu lama (Spencer dan Spencer,1993). Indikator yang digunakan: Motivasi (pegawai lebih giat bekerja, dorongan berprestasi), Konsep diri (berpenampilan baik, bertutur bahasa dan perilaku yang baik), Sifat (melatih karakteristik mental, dorongan percaya diri), Pengetahuan (dorongan memperluas pengetahuan, melakukan pekerjaan dengan baik), Keterampilan (keterampilan kerja, melaksanakan tugas khusus) Spencer dan Spencer (1993).

Leader Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menyoroti hubungan unik dan khusus antara pemimpin dengan masing-masing bawahannya (Northouse,2013). Indikator yang digunakan: Kontribusi meliputi (melakukan usaha ekstra, tidak keberatan bekerja dengan keras, bekerja melebihi apa yang diminta), Loyalitas (dibela atasan, atasan mempertahankan pekerjaan, atasan membela), Afeksi (humor atasan, atasan banyak disukai, atasan sebagai rekan), *Profesioal respect* (terkesan pengetahuan atasan, mengagumi keahlian, menghormati pengetahuan atasan) Liden dan Masylin (1998) dan Rijanti *et al.* (2020).

Komitmen organisasional

Komitmen organisasional merujuk pada bentuk identifikasi pegawai terhadap visi dan misi organisasi, yang mencerminkan kesediaan individu untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi. Allen dan Meyer (1997). Indikator yang digunakan: *Affective Commitment* (menghabiskan sisa karir, membanggakan organisasi, menjadi bagian keluarga, arti organisasi, rasa memiliki), *Continuance*

Commitment (berat meninggalkan organisasi, rugi meninggalkan organisasi, kebutuhan dan keinginan di organisasi, sedikit pilihan meninggalkan organisasi), *Normative commitment* (berpindah organisasi tidak etis, percaya akan loyalitas, setia pada organisasi) Allen dan Meyer (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004).

Kinerja

Kinerja dapat dipahami sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan pegawai dengan membandingkannya pada standar yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2015). Indikator yang digunakan: Kualitas pekerjaan (standar kerja, minial kesalahan), Kuantitas pekerjaan (kemampuan menyelesaikan pekerjaan utama, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tambahan), Ketepatan waktu (kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kehadiran tepat waktu), kerjasama (sikap kooperatif).

MODEL PENELITIAN

Hipotesis

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H2: LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja

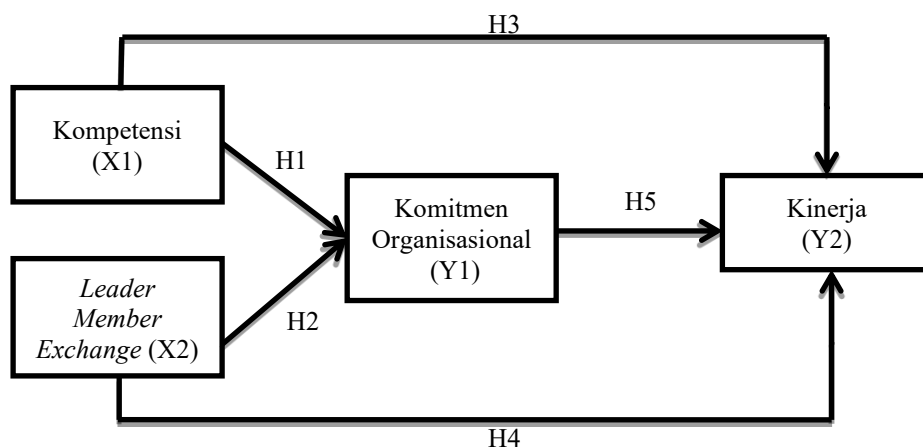
H4: LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

H6: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional.

H7: LMX berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Sampel dalam penelitian ini merupakan seluruh pegawai BBPVP sejumlah 134 pegawai dengan kriteria minimal bekerja selama 2 tahun. Pengujian data dilakukan dengan cara uji validitas dengan kriteria $KMO > 0,5$ dan *component matrix* $> 0,4$. Selanjutnya uji reliabilitas data dengan kriteria alpha Cronbach $> 0,7$. Analisis regresi menggunakan uji model koefisien determinasi dan uji F, uji hipotesis dengan kriteria signifikan $< 0,5$ selanjutnya uji mediasi menggunakan Sobel *test* dengan kriteria signifikan $< 0,5$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi responden

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa dari 134 responden terdiri dari 71 perempuan dan 63 laki-laki. Umur responden mayoritas berkisar 31-40 tahun dengan jenjang Pendidikan mayoritas S1 serta lama bekerja 6-10 tahun.

Deskripsi variabel

Variabel kompetensi terdiri dari 10 indikator dengan rata-rata/mean 5,91 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan pada variabel kompetensi. Variabel LMX terdiri dari 12 indikator dengan rata-rata/mean 5,85 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan pada variabel LMX. Variabel komitmen organisasional dengan 12 indikator tanggapan terhadap variabel komitmen organisasional jawaban responden disimpulkan dengan rata-rata/mean 5,89 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan pada variabel komitmen organisasional. Variabel kinerja dengan 7 indikator tanggapan terhadap variabel kinerja jawaban responden disimpulkan dengan rata-rata/mean 6.20 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan pada variabel kinerja.

Uji Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh variabel Kompetensi (X_1), LMX (X_2), Komitmen organisasional (Y_1), dan Kinerja Pegawai (Y_2) memiliki nilai $KMO > 0,5$ yang menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi selanjutnya nilai *component matrix* $> 0,4$ sehingga semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian. Untuk uji reliabilitas diperoleh nilai alpha Cronbach $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan semua variabel dinyatakan reliabel.

Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Analisis Regresi Linear Berganda

No	Model	Variabel Independen	Adjusted R ²	Anova		Standardized Coefficients		Ket
				F	Sig	Beta	Sig	
1	Model I: Pengaruh Kompetensi	Kompetensi	0,526	74.820	0,000	0,625	0,000	Hipotesis 1 Diterima

	dan LMX terhadap Komitmen organisasional	LMX				0,278	0,000	Hipotesis 2 Diterima
2	Model II: Pengaruh Kompetensi, LMX dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja Pegawai	Kompetensi	0,669	90.607	0,000	0,304	0,000	Hipotesis 3 Diterima
		LMX				0,162	0,004	Hipotesis 4 Diterima
		Komitmen organisasional				0,512	0,000	Hipotesis 5 Diterima

Model regresi I: $Y_1 = 0,625X_1 + 0,278X_2 + e$

Model regresi II: $Y_2 = 0,304X_1 + 0,162X_1 + 0,512Y_1 + e$

Uji Mediasi

Tabel 2. Uji Mediasi

	Value	s.e	LL95CI	UL95CI	Z	Sig (two)
Effect mediasi 1	0,4030	0,0591	0,2871	0,5189	6,8136	0,000
	Value	s.e	LL95CI	UL95CI	Z	Sig (two)
Effect mediasi 2	0,2542	0,0548	0,1467	0,3617	4.6349	0,000

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional

Keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi menjadi aspek kunci dalam memperkuat keterikatan pegawai terhadap perusahaan, sehingga pemahaman terhadap konsep ini menjadi sangat penting. Ketika individu merasa kompetensinya diakui dan dimanfaatkan secara optimal, timbul rasa keterikatan terhadap organisasi yang memfasilitasi pertumbuhan profesionalnya. Dengan kata lain, kompetensi yang baik, maka pegawai akan merasa memiliki dari bagian dari organisasi tersebut, karena selalu berupaya memberikan yang terbaik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al.* (2024), Ilwanti *et al.* (2024) dan Indradewa (2021) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh LMX Terhadap Komitmen Organisasional

Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota dalam organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin

dan bawahan tidak bersifat seragam, melainkan berbeda untuk setiap individu. Selanjutnya, Komitmen organisasional merujuk pada bentuk identifikasi pegawai terhadap visi dan misi organisasi, yang mencerminkan kesediaan individu untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, semakin positif hubungan *Leader-Member Exchange* dalam suatu organisasi, semakin kuat pula komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heppy *et al.* (2024), Shanty *et al.* (2022), Siburian (2022), Aswan *et al.* (2024) bahwa LMX berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai

Kompetensi yang tinggi akan memberikan nilai tambah bagi individu dan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan dan dinamika di tempat kerja. Hal ini menjadikan kompetensi sebagai salah satu elemen kunci dalam pengembangan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Kompetensi yang dimiliki pegawai menjadi tolok ukur kemampuan pegawai dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilwanti *et al.* (2024), Aminin dan Rijanti (2022), Heppy *et al.* (2020) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh LMX terhadap Kinerja pegawai

Adanya hubungan yang erat, pegawai merasa diterima dalam organisasi, lebih dihargai, dan memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan penghargaan, seperti promosi atau insentif, karena kontribusi mereka yang nyata. Membangun hubungan LMX yang sehat menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia di sebuah organisasi. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan, sikap positif, dan kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siburian (2022), Herlambang (2017), Rijanti *et al.* (2020) dan Heppy *et al.* (2020) bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi yang kuat dalam menjalankan tugas, konsisten dalam pencapaian target, serta memiliki inisiatif dan tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerjanya. Dalam jangka panjang, komitmen organisasional yang kuat tidak hanya mendukung peningkatan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang solid, efisien, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Penelitian Indradewa (2021), Ilwanti *et al.* (2024), Aminin dan Rijanti (2022) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional

Pentingnya organisasi untuk tidak hanya mengembangkan kompetensi teknis dan non-teknis karyawan, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan dan loyalitas mereka terhadap institusi. kompetensi pegawai yang dijalankan secara maksimal akan memberikan dorongan bahwa pegawai telah menjadi bagian dari organisasi tersebut, sehingga akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Penelitian

Indradewa (2021), Ilwanti (2024) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional.

Pengaruh LMX terhadap kinerja melalui komitmen organisasional

Peran baik dari pimpinan terhadap bawahan maka akan memberikan pemahaman kepada pegawai bahwa telah menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dengan kata lain, semakin kuat kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, maka semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan performa kerja. Penelitian Herlambang (2017), Heppy *et al.* (2020), Shanty *et al.* (2022) bahwa LMX berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional.

KESIMPULAN

1. Kompetensi terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
2. LMX menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Kompetensi juga memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh Kompetensi dan LMX terhadap kinerja pegawai.

SARAN

Untuk meningkatkan komitmen organisasional, diperlukan peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan pemberdayaan pegawai, mengadakan uji kompetensi pegawai serta bintek untuk meningkatkan pengetahuan dari pegawai. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja, diperlukan komitmen organisasional pegawai dengan organisasi yang memiliki keterikatan dan komitmen yang sama. Untuk meningkatkan komitmen organisasional pegawai, maka organisasi dapat melakukan diseminasi, FGD, dan sosialisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-bataineh, O., Ta'amneh, M., & Alrousan, A. (2022). The Effects of Empowerment and Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Commitment of local administration in Jordan. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM)*, 3(2), 1-10.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications, Inc.

- Aminin, N., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(4), 1855-1866.
- Amirullah, & Budiyo, H. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aswan, J., Palilati, A., & Yusuf. (2024). The Effect of Organisational Justice and Leader Member Exchange on Employee Performance Mediated by Organisational Commitment: A Case Study at the Education and Culture Office of Wakatobi Regency. *Journal of Economics and Business Management (GASJEBM)*, 01(03), 150-161.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Boulter, N., Dalziel, M., & Jackie. (2000). *People and Competencies : The Route to Competitive Advantage*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dewi, I. P., Putra, I. U., Amerta, I. S., & Krisnadi, M. A. (2024). The Role of Organizational Commitment in Mediation Effect of Compensation and Competency on Employee Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(03), 1517-1524.
- Dharma, S. (2013). *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2013). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Heppy, W., Amaliyah, & Budhi, P. (2020). Developing Employee Performance through Leader Member Exchange, Organizational Commitment, and job satisfaction with path Career as Mediation. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 97(1), 80-87.
- Herlambang, A. L. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel jobs Indonesia First Media Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1-9.
- Huda, H. I., & Rijanti, T. (2016). Pengaruh Pemberdayaan dan Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai Variabel Mediasi. *Telaah Manajemen*, 13(2), 82-94.
- Ilwanti, Y., Asnawi, M., & Adji, S. S. (2024). THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMMITMENT AS A MEDIATING VARIABLE. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS (JHSSB)*, 3(4), 1083-1096.
- Indradewa, R., & Randi, S. (2021). The Effects of Competence and Motivation on Performance Mediated by Organization Commitment (Case Study Indonesian Government Agencies). *International Journal of Research and Review*, 8(1), 77-89.
- Julianda, T., Hafasnuddin, & Kesuma, T. (2024). The Influence of Job Involvement, Leader Member Exchange (LMX), and Emotional Intelligence on Employee Performance Through Organizational Commitment at Serambi Indonesia. *International Journal of Asian Business and Management (IJABM)*, 3(4), 471-488.
- Kaswan, & Akhyadi, A. S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Dari Konsep, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Luthans, F. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management*. Mason, OH: Thomson/South-Western.

- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., & Ruben, R. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Rijanti, T., Yunianto, A., Rahayuningsih, S., & Ushwaty, N. (2020). The Influence of Leader Member Exchange (Lmx) and Compensation on Employee Performance With Organizational Culture as Moderating Variable. *Journal of Business and Economics*, 11(10), 1163-1173.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, B. (2011). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 3(1), 112-131.
- Shanty, D., Triyani, Sadikin, M., & Anggiani, S. (2022). Analysis Of The Relationship Of Leader Member Exchange (LMX) Towards Employee Performance Medited By The Employee Commitment. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science (IJESSS)*, 3(3), 544-555.
- Siburian, M. I., Tahura, T. L., & Syuar, A. S. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 2(3), 121-132.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Swandana, R. A., Ekowati, D., & Daulay, P. (2024). Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi, Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Volume 7 Nomor 9 (2025) 3383 – 3394 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v7i9.8762

Pelayanan Pajak Pratama Tuban dan Motivasi Serta Employee Engagement Sebagai Variabel Mediating. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 648-659.

Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

Werther, W. B., & Davis, K. (2010). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.