

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

(STUDI PADA PT. TASPEN PERSERO) CABANG UTAMA SURABAYA

Dyah Parama Puspita Sari¹

Anang Kistyanto²

^{1,2} Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

¹dyahsari1@mhs.unesa.ac.id

²anangkistyanto@unesa.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *innovative work behavior* kepada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya. Metode kuantitatif dilakukan pada metode ini dan memperoleh data dari pengembalian kuisioner yang diisi oleh karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya yang terdiri dari 63 karyawan. Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif dan PLS (*structural equation modeling*) maka digunakan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan *leader member exchange* berdampak positif terhadap kinerja karyawan melalui *innovative work behavior*. *Innovative work behavior* dapat memediasi pengaruh dari *leader member exchange* dan kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya.

Kata Kunci: *leader member exchange*, kinerja karyawan, *innovative work behavior*

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of *leader member exchange* on employee performance mediated by *innovative work behavior* on PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya. Quantitative methods were carried out in this study and obtain data from returning questionnaires filled out by employees. Study population is all employees of PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya consisting of 63 employees. Data analysis was performed with descriptive analysis and PLS (*structural equation modeling*) then used SmartPLS software. The results of the study show that *leader member exchange* have a positive impact on employee performance through *innovative work behavior*. *Innovative work behavior* can mediate the influence of *leader member exchange* and the performance of employees of PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya.

Keywords: *leader member exchange*, employee performance, *innovative work behavior*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia masih menjadi perhatian dan tempuhan bagi perusahaan supaya bisa tetap eksis dalam era globalisasi sekarang ini. Sumber daya manusia juga sebagai salah satu kunci pokok dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Hal

tersebut bisa dimengerti jika seluruh aktivitas organisasi dalam menggapai visi misinya sangat bergantung pada manusia yang mengurus organisasi tersebut. Tenaga kerja atau pegawai adalah SDM yang mempunyai peranan vital dalam sebuah perusahaan, sebab dengan tidak adanya pegawai, perusahaan tersebut tidak dapat beroperasi dengan maksimal. Maka usaha-usaha dalam mengembangkan kinerja pegawai adalah sebuah tantangan bagi manajemen yang paling serius dikarenakan kesuksesan dalam menggapai tujuan dan keberlangsungan perusahaan bergantung pada mutu kerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut (Syamsuddinnor, 2014). Pendapat dari Baird (1986) menyatakan jika, kinerja pegawai bisa dinilai dengan cara mempertegas tujuan dan berkomunikasi terkait dengan tujuan yang harus diraih. Oleh karena itu diperlukan sebuah sosok leader didalam suatu usaha.

Teori yang mengkoordinasikan hubungan antara leader dengan pegawai diistilahkan dengan *Leader Member Exchange* atau biasa disebut dengan LMX. Graen dan Uhl – Bien (1995) berpendapat bahwa LMX dilandasi dengan hubungan sebab akibat antara pegawai dan leader. Disamping menguatkan hubungan diantara pegawai dan pemimpinnya. *Leader member exchange* juga memberikan pengaruh terhadap kapasitas pegawai. Gibson *et al.* (1997) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi kerja berdasarkan mutu dan volume yang diraih oleh seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya sejalan dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada dirinya. Hasil dari penelitian Domenico Berdicchia (2015) ditemukan bahwa hasil ini berkontribusi terhadap penelitian LMX dengan menunjukkan bahwa efek positif pada kinerja kerja bergantung pada pengaruhnya terhadap variabel motivasi dan perilaku. Patrick Utama (2017) juga berpendapat jika *leader member exchange* teruji secara tepat memberikan pengaruh eksplisit dan substansial terhadap unjuk kerja pegawai. LMX mempengaruhi etika kinerja karyawan, produktivitas, kepuasan dan persepsi.

Hubungan pemimpin dan anggota yang baik memungkinkan menerima lebih banyak sumber daya, tanggung jawab yang lebih luas, lebih banyak otonomi, kepercayaan dan dukungan. Namun jika kepercayaan pemimpin rendah, hubungan LMX dengan IWB (*innovative work behavior*) akan menurun, lain halnya jika kepercayaan pada pemimpin tinggi, hubungan LMX dengan IWB akan meningkat. Pada penelitian ini menggunakan variabel *innovative work behavior* sebagai mediasi untuk mengetahui adanya hubungan antara LMX dan kinerja karyawan. Doner (2012)

mendefinisikan *innovative work behavior* sebagai proses yang dilakukan oleh *member* untuk menciptakan ide-ide baru untuk dapat memberi *benefit* pada tingkat peran, kelompok atau organisasi, sehingga inovasi tidak harus berarti menciptakan perubahan yang berskala yang lebih kecil. Pernyataan tersebut dilengkapi oleh Spielgelaera dkk, (2012) yang menyatakan bahwa ide-ide baru tersebut harus memberi keuntungan yang signifikan bagi unit kerja tersebut agar dapat dianggap sebagai *innovative work behavior*. Carmeli *et al* (2006) menjelaskan bahwa IWB dimulai dengan identifikasi karyawan atas masalah berbasis kerja, berlanjut dengan pengembangan gagasan dan solusi baru untuk masalah, dan akhirnya mengembangkan dukungan untuk ide dan solusi baru, sehingga tertanam dalam organisasi. IWB sebagian besar muncul dengan usaha dan intuisi para karyawan sebagai hasil evaluasi kognitif mereka mengenai lingkungan organisasi, hubungan supervisor, faktor kontekstual, dll. Hasil dari penelitian Aungkhana & Yuosre (2017) adalah tersebut penelitian ini menemukan hubungan positif antara LMX dan IWB untuk karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya, untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya, menganalisis pengaruh *innovative work behavior* kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya dan untuk mengkaji serta menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *innovative work behavior* pada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya.

TINJAUAN LITERATUR

Leader Member Exchange

Morrow (2005) berpendapat jika “*leader member exchange* adalah perbaikan mutu hubungan supervise dan pegawai sanggup mengembangkan kinerja kedua belah pihak. Sementara pendapat lain dari Organ (1998), menyatakan jika LMX adalah “tingkah laku pegawai terhadap perusahaan memiliki peranan pokok terhadap suatu organisasi dalam meraih keberhasilan. Pendapat dari Truckenbrodt (2000, p. 233) menjelaskan jika “*leader member exchange* dikhususkan pada pengukuran terhadap korelasi dan koneksi antara supervisor (atasan) dan bawahannya. Selain itu Graen dan

Uhl – Bien (1995) menyatakan jika LMX dilandasi dengan jalinan yang saling menguntungkan antara pegawai dan pemimpinnya. LMX bukan sebatas hanya jalinan relasi kerja saja, namun teori tersebut juga mendukung entah itu leader ataupun pegawai supaya saling memberikan umpan balik satu dengan yang lain.

Kinerja Karyawan

Dessler (2008:87) menyatakan jika kinerja karyawan ialah prestasi nyata pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diinginkan oleh pegawai tersebut. Prestasi yang diinginkan ialah prestasi normal yang dirangkai sebagai landasan supaya bisa mengetahui kinerja pegawai sebagaimana mestinya dibandingkan dengan tolak ukur yang sudah ditentukannya. Namun Wibowo (2011:7) juga berpendapat jika kinerja ialah sebuah hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja karyawan (prestasi kerja) ialah hasil karya secara mutu dan volume yang diraih oleh pegawai saat menjalankan pekerjaannya menurut kewajiban yang sudah dibebankan kepada dirinya (Mangkunegara, (2009:18). Kinerja karyawan berdasarkan pendapat dari Mangkunegara dalam Zulkarnaen & Herlina, (2018) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Semua aktivitas yang dikerjakan oleh pegawai, leader, ataupun manager disebut dengan kinerja. Pendapat dari Mita (2000) mengungkapkan jika sebuah organisasi tidak akan bisa berkembang dengan upaya yang dilakukan oleh satu atau dua orang karyawannya, melainkan dari usaha bersama yang dilakukan seluruh karyawan sehingga bisa meraih dan merealisasikan visinya perusahaan.

Innovative Work Behavior

West dan Farr (1990) mendefinisikan IWB merupakan turunan, promosi dan penerapan ide baru secara sadar pada tugas pekerjaan, grup kerja atau organisasi dalam memperoleh kinerja posisi, grup atau organisasi. De Jong dan Hartog (2007) mengungkapkan tindakan inovasi kerja ialah tindakan yang diantaranya menggali kesempatan dan gagasan baru, mengaplikasikan gagasan baru, merealisasikan ilmu baru dan meraih kenaikan kinerja personal atau bidang usaha. (Mc. Laughin, 2006) berpendapat bahwa *innovative work behavior* ialah buah hubungan antara kapasitas seseorang dengan keadaan sistem yang terjadi di area terkait. Maka perlu diperhatikan keadaan psikologis seseorang di area kerjanya. Sehingga hubungan itu sangat berdampak pada taraf IWB. Messmann (2012) mengungkapkan tindakan inovasi

kerja ialah banyaknya kegiatan kerja fisik dan kognisi yang dilaksanakan pegawai terkait pekerjaannya, baik individu ataupun team guna meraih seperangkat pekerjaan yang diperlukan yang bertujuan peningkatan inovasi.

Hipotesis

Sugiyono (2015) mengungkapkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Merujuk pada tinjauan literatur dan kerangka penelitian maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H1: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H2: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

H3: *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H4: *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Innovative Work Behavior*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada variabel yang menjadi obyek penelitian dan masing-masing variabel itu perlu didefinisikan secara operasional. Sugiyono (2010:8) mengemukakan metode penelitian kuantitatif ialah suatu metode penelitian yang dipakai dalam mengkaji suatu populasi atau sampel, pengumpulan data dengan instrumen penelitian, analisis data secara kuantitatif statistik, yang bertujuan untuk pengujian hipotesis yang ditentukan. Penelitian dilakukan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya dengan menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh secara keseluruhan sebanyak 63 karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya. Data dianalisis menggunakan PLS dengan SmartPLS 3.0 dan data diperoleh dengan penyebaran kuisioner.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan korelasi antar variabel sesuai tabel 1 yang diuraikan sebagaimana berikut ini: besar angka T-Statistics pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior* yakni $19,355 \geq 1.96$. Dengan begitu artinya ada pengaruh signifikan pada variabel *leader member exchange* terhadap *innovative work behavior*. Namun, angka koefisien estimate yakni 0.803, bernilai positif

yang artinya apabila *leader member exchange* makin tinggi maka makin meningkat juga *innovative work behavior*, dan berlaku pula kebalikannya. Maka nilai positif yang dimaksud ialah berbanding lurus. Lalu angka T-Statistics pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai yakni $4,525 \geq 1.96$. hal tersebut artinya ada dampak yang signifikan dari variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Namun angka koefisien estimate yakni 0.565, bernilai positif yang artinya makin tinggi *leader member exchange* sehingga akan meningkat juga kinerjanya pegawai, dan berlaku pula kebalikannya. Maka nilai positif mencerminkan perbandingan lurus.

Lalu angka T-Statistics pengaruh *innovative work behavior* pada kinerja karyawan senilai $2,061 \geq 1.96$, ada pengaruh signifikan variabel *innovative work behavior* terhadap kinerja karyawan. Namun angka koefisien estimate yakni 0.260, bernilai positif yang berarti makin tinggi *innovative work behavior* sehingga akan meningkat juga kinerja karyawan, dan berlaku pula kebalikannya. Maka nilai positif menggambarkan perbandingan lurus. Tabel 2 memperlihatkan angka koefisien pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai yakni 0.565, bernilai positif dan signifikansi 5%. Maka penulis berkesimpulan bahwasanya *leader member exchange* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Disamping itu, angka koefisien pada pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai dengan *innovative work behavior* yakni 0.209, bernilai positif dan signifikansi 5%. Sehingga, penulis berkesimpulan yakni *leader member exchange* mempunyai pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *innovative work behavior*.

Selanjutnya perbandingan pada pengaruh langsung memperlihatkan yakni pengaruh *leader member exchange* memperlihatkan yakni pengaruh langsung pada kinerja karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien pengaruh *leader member exchange* pada kinerja karyawan melalui *innovative work behavior*. Maka penulis berkesimpulan yakni *innovative work Behavior* tak sepenuhnya menjadi variabel yang menjadi perantara pengaruh antara *leader member exchange* terhadap kinerjanya pegawai. Angka koefisien pengaruh langsung dan tak langsung juga bisa diperoleh di bawah ini:

Direct Effect = *Leader Member Exchange* → Kinerja karyawan = 0.565

Indirect Effect = *Leader Member Exchange* → *Innovative Work Behavior* → Kinerja karyawan

$$= (0.803) \times (0.260) = 0.209$$

Angka perolehan di atas memperlihatkan yakni pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tak langsung.

Variabel *leader member exchange* memakai 4 (empat) indikator pada pengkajian ini yakni *affect*, *contribution*, *loyalty* dan *personal respect*. *Leader member exchange* merupakan gaya kepemimpinan yang perlu untuk pimpinan dan juga karyawan di PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya. Dengan mutu kontribusi yang besar berdampak pada pegawai yang bersedia mengorbankan kepentingannya demi atasan, mitra kerja dan perusahaan. Makin tinggi tingkat kontribusi karyawan sehingga mutu hubungan *leader member exchange* kian baik. Dan juga semua deadline akan memenuhi batas waktu selesai di waktu yang tepat. Liden dan Maslyn (1998, p. 46) mengemukakan yakni faktor afeksi sebagai elemen sangat mendominasi ataupun tidak, sesuai dengan bagaimana hubungan yang terjadi pada lingkungan dimana bekerja. Waktu yang dibutuhkan pimpinan dengan karyawan untuk membentuk hubungan bisa dikatakan berbeda pada setiap pihak, ada yang berhubungan baik hanya butuh waktu cepat, begitu pula sebaliknya.

Variabel *innovative work behavior* diukur melalui 4 (empat) indikator yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea implementation*. Karyawan yang mempunyai komunikasi baik terhadap pemimpin adalah langkah pertama tindakan inovatif bekerja terbentuk. Yang mana pegawai akan dapat mendapatkan peluang untuk mencari cara bagaimana pengembangan sebuah ide, proses mengeksplorasi semua hal dalam perusahaan, dan untuk menemukan adanya tempat bagi perkembangan ide tersebut dimasa mendatang. Ide eksplorasi ini akan terjadi ketika karyawan mencoba menciptakan ide-ide dan memperkirakan dampak-dampak yang dapat ditimbulkan saat ide-ide tersebut diterapkan dalam organisasi (Murnford, 2000). Hasil analisis ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Liden dan Maslyn (1998, p.46), bahwa waktu yang dibutuhkan pimpinan dan karyawan dalam membina hubungan bisa dikatakan tidak sama disetiap pihak, ada yang dapat berhubungan baik secara cepat dan sebaliknya.

Pengukuran variabel Kinerja karyawan menggunakan lima indikator yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Karyawan pada PT. Taspen (Persero) menciptakan inovasi baru, mencari ide baru untuk mengembangkan jasa diperusahaan dan mengeksplorasi semua proses untuk menemukan tempat baru

untuk perkembangan di masa mendatang. Tentunya mampu memenuhi apa yang diharapkan dari suatu tujuan. Dan juga dengan akurasi waktu yang lebih efisien serta memaksimalkan sisa waktu demi tugas-tugas lainnya. Inovasi baru melalui tahap promosi bertujuan agar kelebihan dan kekurangan ide tersebut dapat diuji kelayakannya oleh pemimpin dan untuk perusahaan ke depannya. Setelah itu, tahap terakhir adalah karyawan harus merealisasikan gagasan baru ini kedalam aktivitas rutinitas kerja yang dilaksanakan. Meliputi bagaimana peningkatan dan menguji cobakan kelayakan pada inovasi baru yang ia ciptakan. Yuan dan Woodman, 2010 berpendapat bahwa perilaku karyawan dapat ditentukan oleh hasil kinerjanya. Meskipun inovasi kecil, akan tetap menunjukkan perilaku kerja inovatif yang tentunya dapat mempengaruhi kinerja individu serta kinerja yang berkaitan dengan perusahaan..

Leader member exchange yang diterapkan pada PT ini dapat membantu menaikkan kinerja karyawan melalui terciptanya inovasi baru. Mendorong karyawan untuk berinovasi, menciptakan ide-ide baru, mempromosikan dan menguji kelayakan inovasinya. Aktivitas tersebut dapat berpengaruh pada hasil kerja karyawan, baik individual maupun terhadap perusahaan. Semakin baik komunikasi pemimpin dan pegawai, sehingga meningkat juga kinerja karyawannya.

SIMPULAN

Berdasarkan dari sumber analisis serta pengolahan data juga pembahasan yang dikerjakan dimana *leader member exchange* mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan lewat *innovative work behavior*. Maka *innovative work behavior* bisa memediasi pengaruh antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan.

SARAN

Bersumber pada hasil pengkajian dan observasi yang sudah dilaksanakan, penulis mengusulkan saran yaitu demi menambah kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Surabaya, perlunya pemimpin lebih sering memeriksa hasil kerja karyawannya. Sehingga tahu mana karyawan yang berpotensi baik untuk perusahaan kedepannya dan mana karyawan yang perlu dibimbing lagi agar lebih memberikan kontribusi bagi perusahaan. Pemimpin perusahaan kiranya bisa menambah waktu untuk kegiatan diluar jam kerja, yaitu pada saat sosialisasi, briefing dan bimbingan

umum. Jadi, meskipun dilakukan hanya seminggu sekali, tapi dapat mempunyai waktu lebih lama lagi untuk mendengarkan keluhan para karyawan dan menyelesaikan masalah-masalah dalam perusahaan.

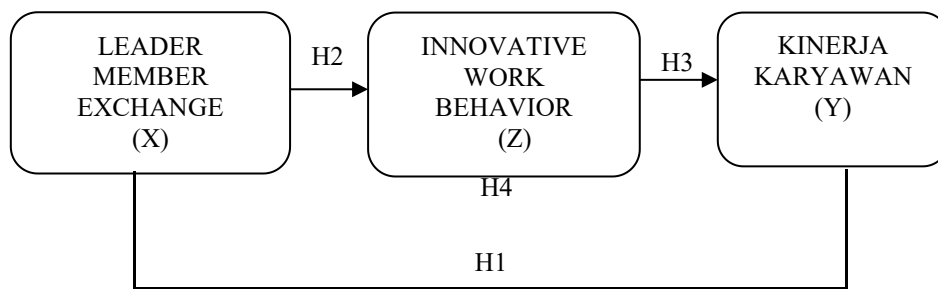
DAFTAR PUSTAKA

- Anshari, A., Brasit, N. and Hamid.2018. "Pengaruh Leader Member Exchange Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Innovative Work Behavior Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi pada PT. Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin)."Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika: 217-227.
- Atitumpong A., and Badir, Y.F.2017. "Leader Member Exchange, Learning Orientation And Innovative Work Behavior."Journal of Workplace Learning.
- Casmir G. et al.2014. "The Relationship Amongst Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment And In-Role Performance: A Social Exchange Perspective."Leadership & Organizational Development Journal: 710-724.
- 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 5:1-9.
- Kartika D., and Suharmono.2016. "Pengaruh Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal."Diponegoro Journal Of Management: 1-14.
- Long C. T., and Rasli, A.2014. "The Relationshop Between Innovative Work Behavior On Work Role Performance: An Empirical Study."Procedia-Social and Behavioral Sciences.Elsevier B.V:592-600.
- Shan S., Ishaq, H.M., and Shaheen, M.A.2015. "Impact Of Organizational Justice On Job Performance In Libraries: Mediating Role Of Leader Member Exchange Relationship."Library Management: 70-85.
- Tse H.H.2014. "Linking Leader Member Exchange Differentiation To Work Team Performance."Leadership & Organization Development Journal: 710-724.

Wang C.J.2016. "Does Leader Member Exchange Enhance Performance In The Hospital Industry? The Mediating Roles Of Task Motivation And Creativity."International Journal of Contemporary Hospitality Management: 1-45.

Zulkarnaen, W., & Herlina, R.2018. Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjaran. Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi, 2(2), 90-114.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tabel 1. Hasil *Path Coefficients*

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
<i>Leader Member Exchange → Innovative Work Behavior</i>	0,803	19,355	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Leader Member Exchange → Kinerja Karyawan</i>	0,565	4,525	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Innovative Work Behavior → Kinerja Karyawn</i>	0,260	2,061	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2019

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
<i>Leader Member Exchange → Kinerja Karyawan</i>	0,565	4,525	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Leader Member Exchange → Innovative Work Behavior → Kinerja Karyawan</i>	0,209	2,029	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2019