

Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Leader-Member Exchange* di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta

Ignatius Soni Kurniawan¹, Weny Farisca²

¹ Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

² Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, weny.farisca@gmail.com

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui peran *leader-member exchange* sebagai pemediasi pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Pengambilan data menggunakan survei kuesioner dan diolah menggunakan analisis regresi linier berganda dan Sobel test. Temuan menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *leader-member exchange*. Pimpinan organisasi dapat mendorong peningkatan *perceived organizational support* untuk meningkatkan *leader-member exchange* yang selanjutnya juga menguatkan kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Kepuasan Kerja.*

Abstract

This study aims to determine the role of leader-member exchange as a mediator on the effect of perceived organizational support on job satisfaction. The population in this study were employees of BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta. The sampling technique used a saturated sample. Data were collected using a survey questionnaire and processed using multiple linear regression analysis and Sobel test. The findings show that perceived organizational support affects job satisfaction through leader-member exchange. Organizational leaders can encourage an increase in perceived organizational support to increase leader-member exchange which in turn also strengthens job satisfaction

Keywords: *Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Dukungan organisasi merupakan aspek penting yang mempengaruhi derajat kepuasan kerja pegawai. Bagaimana membangun kepuasan kerja pegawai merupakan hal penting mengingat sebagian besar waktu hidup individu dihabiskan untuk bekerja. Literatur terdahulu menemukan pengaruh positif dari *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja, misalnya dari Aban et al. (2019), Maan et al. (2020), dan Zeng et al. (2020). Meskipun demikian *perceived organizational support* juga ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Kusuma et al., 2021) yang menunjukkan masih ada gap pada model ini. Penelitian ini mencoba

menjembatani pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kepuasan kerja dengan variabel *leader-member exchange* pada lembaga publik.

Komunikasi merupakan faktor penting dalam membangun relasi antara pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga pada organisasi publik Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan yang memiliki tanggung jawab melaksanakan kewajiban negara dalam memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat, relasi antar anggota organisasi juga menentukan kerekatan hubungan sosial yang mendukung kerja. Interaksi atasan-bawahan yang baik akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja pegawai. Pertukaran pimpinan-anggota dibentuk dari dukungan organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi. Individu yang merasakan kebaikan dari organisasi akan merasakan kewajiban untuk membalas dengan menghormati pimpinan yang merupakan perwakilan atau agen organisasi. Bawahan yang menghormati pimpinan dan pimpinan yang memberikan dukungan pada bawahan merupakan cerminan bentuk *leader-member exchange* (pertukaran pemimpin-anggota). Pada tingkat lebih lanjut, hubungan yang sudah terjalin baik antara pimpinan dengan anggota memberikan dampak pada tingkat organisasi dan individu. Pada tingkat individu, *leader-member exchange* diharapkan dapat memperkuat kepuasan individu dalam bekerja.

Leader-member exchange (LMX) merupakan faktor untuk memperkuat *organizational identification*, perasaan positif karyawan terhadap organisasi, termasuk kepuasan kerja (*job satisfaction* atau JS) (Liang & Yeh, 2020). Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan akan mengontrol terjadinya perilaku kerja yang konstruktif, hubungan yang dibangun atas dasar kepentingan bersama menghasilkan prestasi dan kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi (Wayne et al., 1997). *Leader-member exchange* memiliki pengaruh yang kuat kepada kepuasan kerja karyawan apabila dimediasi oleh variabel *practice and innovative behavior* (Sanders, Moorkamp, & Torka, 2010).

Ekowati & Andini (2008) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi mencerminkan keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi memberikan dukungan kerja serta memberikan kesejahteraan kepada mereka. Sementara itu, Chiang & Hsieh (2012) mendefinisikan dukungan organisasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan bantuan dan hubungan di antara atasan dan rekan kerja, yang melibatkan perasaan saling membantu dan perasaan saling membutuhkan antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja. Melalui dukungan dari organisasi, diharapkan karyawan dapat berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support* atau POS) adalah ketika karyawan merasa yakin bahwa organisasi mereka peduli terhadap karyawan serta secara penuh karyawan yang bekerja berkembang dalam organisasi (Ayuningtias et al., 2019). Ada tiga faktor dalam *perceived organizational support* yaitu: (1) membangun perasaan setuju, (2) membangun hubungan pribadi untuk mengenal bawahan serta membantu memecahkan masalah mereka di dalam dan di luar pekerjaan, (3) memberikan perlakuan yang adil dengan membiarkan setiap karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan dengan menerapkan disiplin (Ekowati & Andini, 2008).

Leader-member exchange (LMX) merupakan bentuk kepemimpinan yang terjadi ketika pimpinan dan bawahan mampu membangun hubungan *partnership* sehingga memperoleh berbagai keuntungan dan manfaat (Wayne et al., 1997). Bentuk hasil sikap terkait dengan *LMX* yang dirasakan karyawan adalah kepuasan, dukungan pemimpin, dan komitmen organisasi

(Casimir et al., 2014). Liang & Yeh (2020) telah menemukan bahwa *LMX* terkait tentang bagaimana karyawan memberikan umpan balik yang positif kepada organisasi karena usaha yang dilakukan dihargai secara adil oleh atasan. Liden, Sparrowe, & Wayne (1997) menjelaskan bahwa dalam hubungan *LMX* yang berkualitas tinggi, karyawan menerima lebih banyak waktu, arahan, informasi, otonomi, dan dukungan emosional pemimpin, sedangkan hubungan pertukaran berkualitas rendah didasarkan pada deskripsi pekerjaan diluar kontrak yang telah disepakati.

Job satisfaction adalah ungkapan emosi yang dimiliki oleh karyawan terhadap peran yang dilakukan di organisasi. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik kepada organisasi (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Liang & Yeh (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bagian dari psikologis, fisiologis dan lingkungan yang mempengaruhi karyawan untuk menyatakan bahwa karyawan puas atau merasa senang dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Lebih lanjut menurut Volmer, Niessen, Spurk, Linz, & Abele (2011) jika karyawan merasa tidak puas atas tanggungjawab yang diberikan, karyawan akan merasakan *turnover intention* dari organisasi karena karyawan merasa bahwa hak yang seharusnya mereka dapatkan seperti kondisi kerja yang nyaman dan rekan kerja yang kooperatif tidak didapatkannya. Untuk itu penting bagi organisasi untuk membangun kepuasan kerja dari pegawai, karena individu yang mengalami ketidakpuasan kerja selain berniat keluar juga akan menurun kinerjanya.

Pengembangan Hipotesis

Wayne et al. (1997) menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai akan mempengaruhi pandangan pegawai terhadap dukungan organisasi. Tinggi rendah dukungan organisasi akan mempengaruhi kondisi interaksi sosial pertukaran antara anggota organisasi khususnya anggota dengan pemimpinnya. Hubungan timbal balik yang terjadi di organisasi didasarkan pada dua asumsi yaitu: (1) membangun hubungan simbiosis mutualisme di dalam organisasi, (2) dilarang untuk melukai rekan kerja yang telah membantu (Wayne et al., 1997). Pratiwi, Ningsih, & Gorda (2020) menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dengan pemimpin menciptakan kewajiban bagi pemimpin untuk berkontribusi lebih besar kembali pada organisasi. Dalam hubungan pertukaran yang berkualitas tinggi, pemimpin akan merasa berkewajiban tidak hanya untuk melakukan pekerjaan secara memadai, tetapi juga untuk terlibat dalam perilaku yang secara langsung menguntungkan organisasi dan memberikan perhatian pada pengikutnya.

H1: *Perceived organizational support* berpengaruh positif pada *leader-member exchange*.

Karyawan dalam organisasi tidak hanya melihat kepuasan serta loyalitas melalui kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan, namun karyawan juga melihat kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Ayuningtias et al., 2019). Dewi (2015) menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi. Baliartati (2017) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif, ketika *perceived organizational support* lebih tinggi maka akan kepuasan kerja karyawan juga lebih besar.

Pegawai yang membutuhkan dukungan dan dipenuhi oleh organisasi akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Menurut teori pertukaran sosial, jika pegawai merasa bahwa

organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku positif (Baliartati, 2017).

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Teori *LMX* menunjukkan bahwa segmen karyawan merupakan anggota kelompok yang menerima dengan baik evaluasi kerja yang diberikan oleh organisasi yang berpengaruh pada *job satisfaction* dan komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi (Casimir et al., 2014). Ketika pegawai bersedia untuk melakukan tugas-tugas diluar tanggungjawabnya, maka akan secara efektif terlibat dalam perilaku pertukaran timbal balik dan meningkatkan peran dalam organisasi (Liang & Yeh, 2020).

Bentuk hubungan timbal balik yang dapat diberikan oleh pemimpin terhadap bawahan seperti pelatihan, memberikan peluang promosi, dan kesempatan untuk berpendapat sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Shaikh et al., 2019). Ketika bawahan merasa puas dengan umpan balik yang diberikan atasan, ia akan menunjukkan inisiatif dan perilaku pekerja keras di tempat kerja, para pemimpin dapat menghargai upaya ini dan meningkatkan hubungan mereka dengan bawahan. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai akan meningkat dengan evaluasi yang diberikan oleh pemimpin dan akan mendapatkan kualitas yang lebih tinggi dari hubungan pertukaran (Liang & Yeh, 2020).

H3: *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta, sejumlah 45 pegawai diberikan kuesioner secara *offline* oleh peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan menggunakan metode sampel jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda setelah memenuhi uji asumsi klasik. Pengukuran variabel mengadopsi dari penelitian terdahulu yaitu *leader-member exchange* (Gerstner & Day, 1997), *perceived organizational support* (Puah, Ong, & Chong, 2016), dan kepuasan kerja (Crow et al., 2012). Instrumen menggunakan skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Item dinyatakan valid jika nilai r hitung $\geq r$ tabel 0.2483 untuk *one tail* α 5%, ($df=n-2$; $df=43$). Nilai r hitung *leader-member exchange* (0.632 s.d. 0.877), dukungan organisasional (0.421 s.d. 0.878), kepuasan kerja (0.789 s.d. 0.848) $>$ 0.2483 yang artinya semua item valid. Nilai *Cronbach's Alpha Standard*. *Leader-member exchange* (0.949), dukungan organisasional (0.952), dan kepuasan kerja (0.933) $>$ 0.6 atau instrumen reliabel.

Karakteristik responden (Tabel 1) menunjukkan responden wanita (51.1%) lebih banyak dibandingkan pria (48.9%). Mayoritas responden berusia 21-30 tahun (60.0%), sedangkan berdasarkan status pernikahan sebagian besar responden sudah menikah (77.8%). Mayoritas memiliki masa kerja 1-5 tahun (48.9%) dan berdasar pendidikan terakhir mayoritas adalah lulusan S1 (68.9%) diikuti oleh lulusan S2 (20%).

Tabel 1
Karakteristik Responden

<i>Kategori</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	22	48.9
Perempuan	23	51.1
Usia		
21-30 Tahun	27	60.0
31-40 Tahun	13	28.9
41-50 Tahun	4	8.9
> 50 Tahun	1	2.2
Status Pernikahan		
Belum Menikah	10	22.2
Menikah	35	77.8
Masa Kerja		
< 1 Tahun	1	2.3
1-5 Tahun	22	48.9
6-10 Tahun	11	24.4
> 10 Tahun	11	24.4
Pendidikan Terakhir		
D3	5	11.1
S1	31	68.9
S2	9	20.0

Hasil uji asumsi klasik (Tabel 2) menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (*uji park*, $p > 0.05$), dan normalitas juga terpenuhi (Kolmogorov-Smirnov *test*, *Asymp. Sig.* > 0.05). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance* > 0.10 dan VIF < 10.

Tabel 2
Hasil Asumsi Klasik

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Hetero.</i>	<i>Norm.</i>	<i>Multik.</i>	
		<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>	<i>Toleran.</i>	<i>VIF</i>
<i>POS</i>	<i>LMX</i>	0.994	0.200	-	-
<i>POS</i>	<i>JS</i>	0.647	0.200	0.593	1.685
<i>LMX</i>		0.112		0.593	1.685

POS= Perceived organizational support;

LMX= Leader Member-Exchange; *JS*= Job Satisfaction.

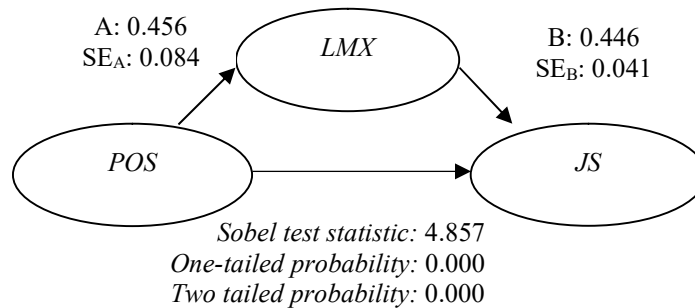
Sumber: Data primer diolah, 2021.

Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1 dan H3 diterima dengan nilai *sig.* < 0.05, sedangkan pada H2 hipotesis ditolak karena nilai *sig.* > 0.05. Besarnya pengaruh *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 81.3%, sisanya 18.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 3
Uji Hipotesis

	<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Unstd.</i>	<i>Coeff.</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Adj. R²</i>
			<i>B</i>	<i>Error</i>			
<i>H1</i>	<i>POS</i>	<i>LMX</i>	0.456	0.084	5.429	0.000	0.393
<i>H2</i>	<i>POS</i>	<i>JS</i>	-0.013	0.029	-0.464	0.645	0.813
<i>H3</i>	<i>LMX</i>		0.446	0.041	10.992	0.000	

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0.00 dengan tingkat signifikansi 5% yang membuktikan bahwa variabel *leader-member exchange* memediasi pengaruh *perceived organizational support* pada kepuasan kerja pegawai.



Gambar 1. Model Mediasi LMX

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *leader-member exchange* pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prastiwi et al., (2020). Dukungan organisasi yang dirasakan anggota organisasi akan menumbuhkan relasi atasan dengan bawahan yang lebih baik. Individu yang merasa didukung oleh organisasi akan melihat atasan sebagai representasi organisasi sehingga memberikan timbal balik berupa sikap positif dan penghormatan terhadap atasannya. Dua indikator dari *perceived organizational support* yang memiliki nilai terendah terdapat pada item “Organisasi peduli dengan keputusan kerja saya” (rerata= 3.64), dan “Jika ada kesempatan, organisasi tidak akan mengambil keuntungan dari saya” (rerata= 3.73). Sedangkan dua indikator tertinggi terdapat pada pernyataan “Organisasi berhasil memberi pengakuan atas kerja ekstra yang saya lakukan” (rerata= 4.16), dan “Organisasi mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai saya” (rerata= 4.24).

Hasil pengujian H2 menyatakan bahwa *perceived organization support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu dari Kusuma, Wiyono, & Lukitaningsih (2021). Ketidadaan pengaruh yang signifikan ini dikarenakan dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai tidak secara langsung menumbuhkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini membuktikan peran *leader-member exchange* sebagai mediator.

Leader-member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta. Temuan penelitian sesuai dengan penelitian terdahulu dari Liang & Yeh (2020) dan Shaikh et al. (2019). Semakin baik relasi atasan dengan bawahan akan memberikan perasaan kebersamaan dan positif satu sama lain serta menurunkan kecurigaan dan ketidakpedulian. Hubungan sosial yang baik akan menumbuhkan kepuasan kerja, individu merasakan keterpenuhan kebutuhan sosialnya. Indikator *leader-member exchange* yang memiliki nilai rendah terdapat pada item pernyataan “Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya” (rerata= 3.84), dan “Atasan termasuk orang yang akan disukai oleh orang lain sebagai teman” (rerata= 3.87). Sedangkan indikator dengan penilaian tinggi yang perlu dipertahankan yaitu “Saya menghormati pengetahuan atasan

saya dan kompetensinya dalam pekerjaan” (rerata= 4.09), dan “Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya” (rerata= 4.11).

Hasil *sobel test* menunjukkan bahwa *leader-member exchange* mampu memediasi *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian perusahaan perlu menjaga dukungan yang diberikannya kepada pegawai karena jika pegawai mempersepsikan organisasi berada di pihaknya maka relasi atasan dengan bawahan akan bertumbuh secara baik yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. Sebagian besar hidup pegawai dihabiskan untuk bekerja, karena itu kepuasan kerja penting karena memberikan kebahagiaan pada hidup pegawai. Pernyataan kepuasan kerja yang mendapat nilai rendah yaitu “Saya tidak pernah berfikir untuk keluar dari pekerjaan saya” (rerata= 3.71 (rerata= 3.87) dan “Orang-orang di sini tidak berfikir untuk pindah ke tempat kerja lain”. Pernyataan dengan nilai tinggi terdapat pada “Secara umum, saya sangat puas dengan pekerjaan saya” (rerata= 3.98) dan “Saya secara umum puas dengan bermacam-macam pekerjaan yang saya kerjakan disini” (rerata= 3.91).

PENUTUP

Temuan penelitian menyatakan tidak terdapat pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja. *Perceived organizational support* berpengaruh secara tidak langsung pada kepuasan kerja melalui *leader-member exchange*. Dengan demikian pimpinan dapat memanfaatkan hasil temuan bila bermaksud meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara memperbaiki pelaksanaan *leader-member exchange* melalui peningkatan item yang dinilai masih rendah. Perbaikan pelaksanaan *perceived organizational support* pada item yang mendapat skor rendah yang telah disebutkan pada bagian pembahasan dapat mendorong peningkatan *leader-member exchange*. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain untuk meningkatkan koefisien determinasi dari kepuasan kerja yaitu keadilan distributif dan evaluasi diri inti (Kurniawan, 2018). Keadilan yang dipersepsikan anggota organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, demikian juga aspek individu dalam mengevaluasi dirinya. Aspek konsekuensi dari kepuasan kerja juga perlu diteliti, misalnya dampaknya pada peningkatan komitmen organisasional (Wahyuni & Kurniawan, 2018), loyalitas pegawai, dan *organizational citizenship behavior* (Ramadhanty & Kurniawan, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Aban, C., Perez, V. E., Ricarte, K., & Chiu, J. L. (2019). The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region. *Journal Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(4), 162–197. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Ayuningtias, H. G., Shabrina, D. N., Prasetyo, A. P., & Rahayu, S. (2019). The effect of perceived organizational support and job satisfaction. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018) The*, 65(Icebef 2018), 691–696. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.76>
- Baliartati, B. O. (2017). Pengaruh organizational support terhadap job satisfaction tenaga edukatif tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 35–52. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1401>

- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Organizational Justice and Commitment*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Dewi, R. S. (2015). Peranan perceived organizational support terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ecopsy*, 2(3), 1–4.
- Ekowati, D., & Andini, M. (2008). Perceived organizational support (POS) and organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 1(2), 96–108. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v1i2.2360>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Kurniawan, I. S. (2018). Pengaruh Keadilan, Evaluasi-Diri Inti, dan Umpan Balik Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai UKM Kasongan Yogyakarta. *Jurnal UMKM Dewantara*, 1(2), 1–13. <https://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/umkmd>
- Kusuma, N. T., Wiyono, G., & Lukitaningsih, A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Swasta di Provinsi Yogyakarta. *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(1), 16–26. <http://itbsemarang.ac.id/jbe/index.php/jbe33/article/view/91>
- Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader-member exchange. *Management Decision*, 58(3), 569–582. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15(October 2014), 47–119.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Prastiwi, N. L. P. E. Y., Ningsih, L. K., & Gorda, A. A. N. E. S. (2020). Perceived organizational support dan kinerja pegawai: Leader member exchange sebagai mediator. *Kinerja*, 17(2), 298–304. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29264/jkin.v17i2.7490>

- Puah, L. N., Ong, L. D., & Chong, W. Y. (2016). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support on safety and health compliance. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22(3), 333–339. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1159390>
- Ramadhanty, A., & Kurniawan, I. S. (2020). Penguatan organizational citizenship behavior: Peran kepuasan kerja dan loyalitas. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 37–44.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Sanders, K., Moorkamp, M., & Torka, N. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 01(01), 59–68. <https://doi.org/10.4236/ti.2010.11007>
- Shaikh, G. M., Thebo, J. A., Jamali, M., Sangi, F., Sangi, S. A., & Sheikh, G. M. (2019). The impact of quality leader member exchange on job satisfaction mediating effect of organizational commitment. *Sociology International Journal*, 3(5), 411–419. <https://doi.org/10.15406/sij.2019.03.00206>
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-laged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522–545. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x>
- Wahyuni, T., & Kurniawan, I. S. (2018). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada manajemen pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 66–78. <https://doi.org/10.26460/jm.v8i1.650>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J., & Wu, C. (2020). The Influence of Perceived Organizational Support on Police Job Burnout: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00948>

