

Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support

Sharifah Fathia Hannisa Noor, Jufrizen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238, Indonesia

*Email: jufrizen@umsu.ac.id

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Leader-Member Exchange terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi dan *perceived organization support* pada Kantor BKKBN Sumatera Utara secara langsung dan tidak langsung.

Metode – Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor BKKBN Sumatera Utara. Sampel dalam Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh berjumlah 91 orang pegawai pada Kantor BKKBN Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan angket. Teknik analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan SEM_PLS.

Hasil – Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange*, komitmen organisasi dan *Perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *Leader-Member Exchange*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *perceived organization support*, *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support* pada Kantor BKKBN Sumatera Utara.

Originalitas/Novelty – Studi ini mengkaji LMX sebagai prediktor kepuasan kerja yang lebih komprehensif dan kemudian secara eksplisit mengeksplorasi pentingnya komitmen organisasi dan **Perceived Organizational Support** sebagai mediator dalam hubungan antara LMX dan kepuasan kerja..

Implikasi – Penelitian ini telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *perceived organization support* memberikan efek mediasi pada pengaruh Leader-Member Exchange terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi dan. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencoba menganalisa atau menggunakan variabel *perceived organization support* sebagai variabel bebas bukan sebagai variabel mediasi.

Kata kunci : LMX, Komitmen Organisasi, POS, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Purpose – This study examines and analyses the effect of Leader-Member Exchange on job satisfaction through organizational commitment and perceptions of organizational support at the North Sumatra BKKBN Office directly and indirectly.

Methodology – The approach used in this study is an associative quantitative approach. The population in this study were all employees at the North Sumatra BKKBN Office. The sample in this study used the saturated sample method, totalling 91 employees at the North Sumatra BKKBN Office. Data collection techniques in this study used interviews and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using SEM_PLS.

Findings – The results of this study indicate that Leader-Member Exchange, organizational commitment and *Perceived organization support* have a positive and significant effect on job satisfaction, Leader-Member Exchange, have a positive and significant effect on organizational commitment and *perceived organization support*, Leader-Member Exchange has a positive and significant effect on job satisfaction through Organizational Commitment and *Perceived Organizational Support* at the North Sumatra BKKBN Office.

Originality/Novelty – This study examines LMX as a more comprehensive predictor of job satisfaction and then explicitly explores the importance of organizational commitment and *perceived support* as mediators in the relationship between LMX and job satisfaction.

Implications – This research has shown that organizational commitment and *perceived organizational support* mediate the effect of Leader-Member Exchange on job satisfaction through organizational commitment. The recommendation for further research is to analyze or use the variable *perceived organization support* as an independent variable, not as a mediating variable.

Keywords: LMX, Organizational Commitment, POS, Job Satisfaction

DOI: <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v24i1.14891>

JEL CLASSIFICATION: O15, J28, D22

Cara Sitasi:

Noor, S. F. H., & Jufrizen. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 26-41.



Published by Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Indonesia | Copyright © 2023 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

PENDAHULUAN

Sumber daya adalah sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menghasilkan kekuatan, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya terbagi menjadi beberapa macam terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi (Gielen et al., 2019). Sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang digunakan secara sinergis dengan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya tetap tidak terpakai dan tidak banyak berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Rondi et al., 2022). Aset yang paling penting pada perusahaan yaitu Sumber daya manusia karena perannya dalam menegakkan kebijakan perusahaan dan sebagai sasaran kegiatan bisnis. Sebuah perusahaan yang ingin bertahan dalam menghadapi tantangan harus dapat menggunakan sumber daya manusianya untuk mengembangkan potensi yang ada seperti teknologi yang digunakan, proses, peningkatan kualitas pelayanan, produk dan pasar (Graham et al., 2022).

Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak hanya sekedar mengarahkan bawahan, tetapi juga membutuhkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan guna mengoptimalkan berfungsinya talenta yang ada (Pandia et al., 2023). Secara umum supervisor memiliki peran pengembangan, motivasi, dan pembinaan juga memimpin bawahan. Namun pada kenyataannya, atasan dan bawahan diperlakukan berbeda (Harahap & Amalia, 2017). Kondisi tersebut membuat karyawan merasa diabaikan, tidak tertarik dengan pekerjaannya di perusahaan, dan tidak puas, sehingga karyawan lebih memilih mati dan bekerja di tempat lain. Tentu saja, menghentikan aktivitas perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang terlibat. Jika karyawan tidak senang dengan posisi mereka dan memilih untuk mengundurkan diri, perusahaan akan menderita (Jufrizen et al., 2023). Istilah LMX (*Leader-Member Exchange*) mengacu pada kualitas hubungan pemimpin dengan bawahannya. LMX berfokus pada hubungan dyadic (timbang balik) yang terjalin antara seorang pemimpin dengan setiap pengikutnya, dengan tujuan meningkatkan keberdayaan organisasi melalui pengembangan interaksi yang sehat antara pemimpin dan pengikut (Muryati et al., 2022). Bawahan yang memiliki hubungan baik dengan pimpinannya menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif sehingga tujuan perusahaan tercapai, atasan dan bawahan sama-sama merasa puas. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sulaiman & Razali, 2018) bahwa variabel *Leader-Member Exchange* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja bersifat dinamis dalam arti bukan suatu kondisi tetap yang dapat dipengaruhi dan diubah baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Ketika kepuasan kerja meningkat, kepuasan kerja juga menurun. Akibatnya, manajer harus lebih memperhatikan masalah ini (Jufrizen & Azila, 2023). Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing (Hoboubi et al., 2017). Kepuasan seseorang karyawan mempunyai keterkaitan terhadap keterlibatan kerja karyawan karena keterlibatan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap hasil dari pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan (Eliyana et al., 2019). Sebagian manajer berasumsi, bahwa kepuasan kerja yang tinggi menimbulkan partisipasi kerja yang tinggi sehingga menimbulkan partisipasi kerja yang tinggi sehingga menimbulkan prestasi yang tinggi juga (Davidescu et al., 2020).

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang paling penting untuk kelangsungan hidup dan stabilitas pengembangan organisasi (Siswadi et al., 2023). Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi mereka akan memberikan kontribusi yang lebih

bermanfaat daripada karyawan dengan tingkat komitmen rendah dan, sebagai hasilnya, akan memainkan peran kunci dalam memastikan keunggulan kompetitif organisasi mereka dibandingkan pesaing (Katsikea et al., 2011). Salah satu kunci untuk mempertahankan karyawan adalah dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat, mereka akan memberikan upaya terbaik mereka untuk membantu perusahaan berkembang (Rameshkumar, 2020).

Perceived Organizational adalah persepsi umum tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya (Sun, 2019). *Perceived Organizational Support* menunjukkan perlakuan positif dari organisasi yang menciptakan tugas luas berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli dan melayani organisasi mereka dengan baik sebagai balasannya. a (Sun, 2019). *Perceived Organizational Support* berasal dari teori pertukaran sosial, di mana karyawan didorong untuk membalas perlakuan yang baik dan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya ketika mereka membentuk keyakinan positif tentang organisasi (Mustika & Rahardjo, 2017).

Karyawan yang percaya bahwa organisasi mereka mendukung mereka lebih cenderung berdedikasi pada organisasi, oleh karena itu penting bagi organisasi untuk membangun lingkungan yang mendukung bagi karyawan (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015). *Perceived Organizational Support* mengukur kesan karyawan terhadap dukungan, perhatian, dan rasa terima kasih perusahaan. Upaya karyawan untuk mencapai tujuan organisasi juga akan dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang dirasakan (Imran et al., 2020). Kepemimpinan mempengaruhi salah satu variabel pendorong kepuasan kerja karyawan. Para ahli telah lama mempelajari topik kepemimpinan dalam bisnis.. Menurut (Luthans, 2011), model *Leader-Member Exchange* (LMX) digunakan untuk menggambarkan fenomena kepemimpinan dalam kaitannya dengan hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Fenomena kepuasan kerja karyawan pada Kantor BKKBN Sumatera Utara menunjukkan bahwa Sebagian besar kepuasan kerja karyawan masih belum optimal, banyak hal yang terlibat pada kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh kurangnya hubungan atasan dan bawahan, penghargaan berupa reward pada karyawan yang banyak berkontribusi pada BKKBN Sumatera Utara yang menyebabkan kurangnya semangat kerja karyawan dan kurangnya inisiatif karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat waktu.

Setiap pegawai memiliki kemampuan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, kompetensi terkait pekerjaan, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Karyawan dalam suatu organisasi, tidak hanya sumber daya manusia nya, tetapi juga sumber daya lainnya seperti aset, materian, peralatan, teknologi dan mekanisme kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut. Fenomena yang terjadi di Kantor BKKBN Sumatera Utara terkait dengan pergantian kepemimpinan, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja karyawan, hal tersebut menjadi fokus utama pada penelitian ini. Kantor BKKBN Sumatera Utara, dimana komunikasi antara atasan dan bawahan hanya berjalan rutin sebulan sekali. Kemudian pemimpin memperlakukan bawahannya dengan cara yang istimewa dan memberikan kesan pilihan kasih. Hal ini mengakibatkan banyak karyawan yang tidak memenuhi target kerja yang disyaratkan perusahaan, seperti yang dilakukan Kantor BKKBN Sumatera Utara sangat memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Kantor BKKBN Sumatera Utara selalu memperhatikan dan mempertimbangkan *Leader-Member Exchange* (LMX) untuk karyawannya, agar perusahaan memperoleh kepuasan kerja karyawan yang baik.

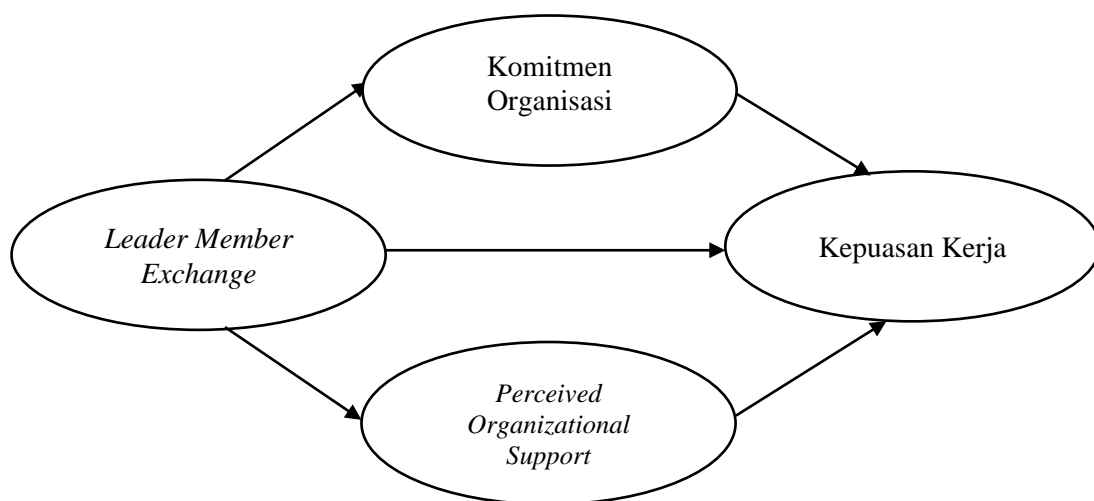
Dengan adanya *Leader-Member Exchange* (LMX) bertujuan agar karyawan dapat menghormati atasannya sehingga menunjukkan kepuasan kerja yang optimal. Namun, berdasarkan penelitian, ada beberapa masalah. Permasalahan di Kantor BKKBN Sumatera

Utara salah satunya adalah *Leader-Member Exchange* (LMX) dimana Kurangnya hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan (*Leader-Member Exchange*), karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan sering terjadi nya komunikasi antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis, sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan kurangnya komunikasi pimpinan dengan bawahan. Tidak hanya soal *Leader-Member Exchange* (LMX), Kantor BKKBN Sumatera Utara Konsekuensi dari fenomena ini adalah kecenderungan penurunan produktivitas karyawan.

Selain itu, fenomena yang terjadi pada Kantor BKKBN Sumatera Utara terkait komitmen organisasi yaitu rendahnya rasa bangga terhadap perusahaan, rasa ingin menetap menjadi anggota dan rendahnya tingkat kemauan karyawan dalam pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi yang menyebabkan karyawan tidak memiliki rasa yang tinggi untuk berkomitmen pada perusahaan ini. Selanjutnya, fenomena *Perceived Organizational Support* yang ditandai dengan Kurangnya dukungan organisasi seperti kurangnya penghargaan, dukungan untuk menyediakan fasilitas dan sarana penunjang bagi kegiatan karyawan, keadilan dalam melaksanakan tugas, sehingga karyawan merasa sulit dan kurang percaya diri dalam melaksanakan tugas. Hal ini juga menyebabkan fenomena lainnya seperti kepuasan kerja yang rendah, dimana Sebagian karyawan sering mengeluh tidak menyukai pekerjaannya karena tidak merasa puas dengan dukungan organisasi pada karyawan yang ditandai dengan pekerjaan yang semakin banyak dan tidak terselesaikan. Sehingga menimbulkan rasa jenuh dan bosan untuk menikmati pekerjaannya.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah *Leader-Member Exchange* (Harahap & Amalia, 2017; Sulaiman & Razali, 2018), *Perceived Organizational Support* (Aswin & Rahyuda, 2017; Wen et al., 2019), komitmen organisasi (Dwiyanti & Bagia, 2020). Selanjutnya penelitian terdahulu menemukan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Taqiuddin et al., 2018) dan *Perceived Organizational Support* (Sulaiman & Razali, 2018). Namun penelitian tentang pengaruh leader-member exchange terhadap kepuasan kerja dengan mediasi komitmen organisasi dan perceived organizational support di instansi pemerintah masih sangat sedikit.

Berdasarkan teori dan beberapa penelitian terdahulu maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor BKKBN Sumatera Utara secara langsung dan tidak langsung. Berdasarkan pada kerangka konseptual pada Gambar 1, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut: H1: *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. H2: *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. H3: *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support*. H4: Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. H5: *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. H6: *Leader-Member Exchanger* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. H7: *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *Perceived Organizational Support*.

METODE

Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif asosiatif. Metode kuantitatif adalah pendekatan penelitian berdasarkan konsep positivisme yang digunakan untuk menganalisis populasi atau sampel tertentu dengan cara mengumpulkan data menggunakan peralatan penelitian dan mengevaluasi data kuantitatif atau statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah disusun. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor BKKBN Sumatera Utara sebanyak 91 orang. Sampel diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi. Jika populasi besar dan peneliti tidak dapat menyelidiki semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, orang, atau waktu, peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini dengan metode sampling jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 91 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah kusioner/angket dan wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melaksanakan studi

Data ini akan dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik yaitu *partial least square – structural equation model (PLSSEM)* yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang sudah ditetapkan sebelumnya. Analisis struktural equation modelling (SEM) berdasarkan varians, yang dapat mengevaluasi model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji kausalitas (menggunakan model prediksi untuk menguji hipotesis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian, pengelolaan data, dan pembahasan diuraikan dalam bab ini. Seperti yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM). Untuk memperoleh data, penulis menyebarkan kuesioner yang berisi 37 item pernyataan kepada 91 responden yang relevan untuk mendukung penelitian ini yang menjadi responden. Kuesioner digunakan dalam pengumpulan data internal, yang kemudian disortir menggunakan instrumen Skala Likert, dan diolah menggunakan SEM.

Karakteristik Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan status pernikahan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Deskripsi	Frekuensi	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	36	39.6
		Perempuan	55	60.4
2	Usia	< 30 Tahun	13	14.3
		30-40 Tahun	43	47.3
		> 40 Tahun	35	38.5
3	Pendidikan	SMA	7	7.7
		D3	5	5.5
		S1	64	70.3
		S2	15	16.5
4.	Status Pernikahan	Belum Menikah	13	14.3
		Sudah Menikah	78	85.7

Tabel 1, bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 36 (39,6%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 55 (60,4%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Kantor BKBBN Sumatera Utara yang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, mayoritas usia responden yang paling banyak adalah 30-40 tahun yaitu 43 orang (47,3%), lalu disusul responden berusia >40 tahun sebanyak 35 orang (38,5%), kemudian responden yang terakhir berusia <30 tahun sebanyak 13 orang (14,7%). Berdasarkan data tabel 4.3 diatas menunjukkan presentase responden terdiri dari 91 orang diatas, presentase umur di Kantor BKKBN Sumatera Utara paling banyak ada diangka 30-40 tahun sebanyak 43 orang, lalu >40 tahun sebanyak 35 orang, <30 tahun sebanyak 13 orang. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan,, maka reponden terbanyak terdiri dari pegawai yang belatar belakang pendidikan S2 yaitu sebanyak 15 (16,5%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai yang belatar belakang pendidikan S1 yaitu sebanyak 64 (70,3%) orang, kemudian pegawai yang belatar belakang pendidikan D3 sebanyak 5 (5,5%) orang, dan terakhir pegawai yang belatar belakang pendidikan SMA yaitu sebanyak 7 (7,7%) Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Kantor BKKBN Sumatera Utarayang belatar belakang pendidikan S1. Sedangkan identitas responden berdasarkan status pernikahan, terbanyak terdiri dari pegawai berdasarkan Status Belum menikah yaitu sebanyak 13 (14,3%) orang, kemudian Sudah menikah yaitu 78 (85,7%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Kantor BKBBN Sumatera Utara yang berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 78 orang.

Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

a. Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah tes yang digunakan untuk menilai keterandalan konstruk. Nilai reliabilitas konstruk harus cukup tinggi. Kriteria ketergantungan komposit lebih dari 0,6.

Tabel 2. Composite reliability

	Composite reliability
Kepuasan kerja	0,935
Komitmen organisasi	0,925
LMX	0,732
POS	0,917

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah variabel kepuasan kerja adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* kepuasan kerja adalah $0.935 > 0.6$. Variabel *Perceived Organization Support* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* *Perceived Organization Support* adalah $0.917 > 0.6$. Variabel *Leader-Member Exchange* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* *Leader-Member Exchange* adalah $0.732 > 0.6$. Variabel Komitmen organisasi adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* Komitmen organisasi adalah $0.925 > 0.6$.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya (konstruk berbeda). Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) merupakan kriteria pengukuran terbaru. Sebuah konstruk memiliki discriminant validity yang sangat baik jika nilai HTMT-nya 0,90.

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	LMX	POS
Kepuasan Kerja				
Komitmen Organisasi	0,724			
LMX	0,677	0,611		
POS	0,744	0,707	0,835	

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* pada Tabel 3 adalah variabel *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen organisasi memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.611 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Variabel *Leader-Member Exchange* terhadap *Perceived Organization Support* *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.835 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Variabel *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.677 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik, atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Variabel Komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.724 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Variabel *Perceived Organization Support* terhadap kepuasan kerja *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.744 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

a. R-Square

R-Squared (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten independen spesifik terhadap variabel laten dependen.

Tabel 4. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,593	0,579
Komitmen Organisasi	0,389	0,382
POS	0,730	0,727

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.579 Artinya kemampuan variabel *Leader-Member Exchange*

dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 57,9% dengan demikian model tergolong moderat (sedang); (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0.382 artinya kemampuan variabel *Leader-Member Exchange* dalam menjelaskan Komitmen Organisasi adalah sebesar 38,2% dengan demikian model tergolong lemah; dan (3) *R-Square Adjusted* model Jalur III = 0.727 artinya kemampuan variabel *Leader-Member Exchange* dalam menjelaskan *Perceived Organization Support* adalah sebesar 72,7% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

b. F-Square

Pengukuran F-Square, juga dikenal sebagai ukuran efek, adalah metode untuk menentukan dampak relatif dari variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang terpengaruh (endogen). Efek perubahan juga dikenal sebagai pengukuran (F-square). Perubahan nilai ketika variabel eksogen tertentu dihapus dari model, misalnya, dapat digunakan untuk menentukan apakah variabel yang hilang memiliki dampak yang signifikan terhadap konstruk endogen.

Tabel 5. F-Square

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	LMX	POS
Kepuasan Kerja				
Komitmen Organisasi	0,221			
LMX	0,362	0,637		2,702
POS	0,078			

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut: Variabel *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0.362, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen. Variabel *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai = 0.637, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator. Variabel *Leader-Member Exchange* terhadap *Perceived Organization Support* memiliki nilai = 2.702, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator. Variabel Komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0.221, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen. Variabel *Perceived Organization Support* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai = 0.078, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

c. Pengujian Hipotesis

1) Direct Effect (Pengaruh Langsung)

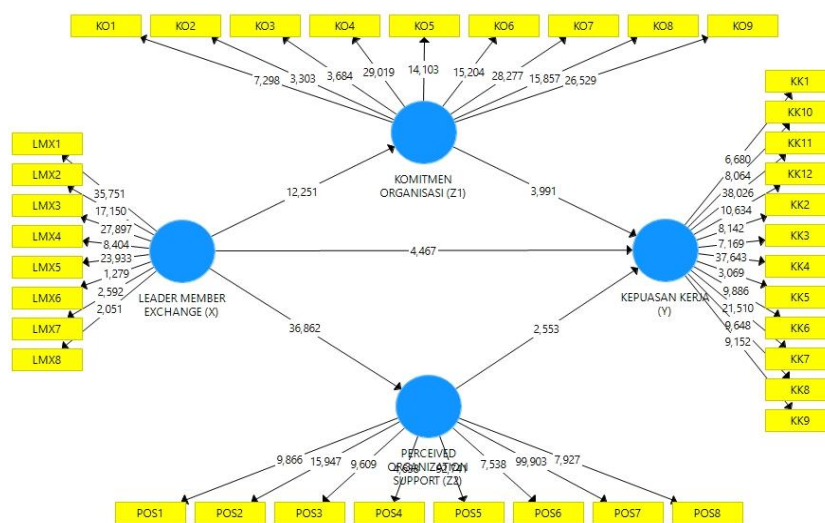
Uji ini digunakan untuk menentukan koefisien jalur model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji pentingnya semua korelasi, atau untuk menguji hipotesis.

Tabel 6. Path Coefficient

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	3,991	0,000
LMX -> Kepuasan Kerja	4,467	0,000
LMX -> Komitmen Organisasi	12,251	0,000
LMX -> POS	36,862	0,000
POS -> Kepuasan Kerja	2,553	0,011

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain: *Leader-Member Exchange* terhadap : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,467 dan *P-Value* = 0.000 >

0.05 artinya pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan kerja ada;ah positif dan signifikan. *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 12,251$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen organisasi adalah positif dan signifikan. *Leader-Member Exchange* terhadap *Perceived Organizational Support* : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 36,862$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Perceived Organization Support* adalah positif dan signifikan. Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,991$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,553$ dan $P-Values = 0.030 < 0.05$, artinya, pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap Kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.



Gambar 2. Efek Mediasi

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis pengaruh tidak langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung variabel pengaruh (eksogen) terhadap pengaruh tidak langsung variabel pengaruh (endogen), yang dimediasi/dimediasi oleh variabel intervening (variabel mediasi) (Juliandi, 2018).

Tabel 7. *Indirect Effect*

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LMX -> Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	3,500	0,001
LMX -> POS -> Kepuasan Kerja	2,500	0,013

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.6 yaitu: Pengaruh tidak langsung *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja melalui Komitmen Organisasi, diperoleh kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,500, dengan $P-Values 0.001 < 0.05$ (signifikan), maka komitmen organisasi memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja melalui *Perceived Organization Support* diperoleh nilai nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 2.500 dengan $P-Values 0.013 > 0.05$ (signifikan), maka

Perceived Organization Support memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja.

Pembahasan

Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 4,467 dengan P-Values $0,000 < 0,05$, hal ini berarti semakin baik *Leader-Member Exchange*, maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena ketika pegawai merasa hubungannya dengan pemimpinnya baik, maka ia akan senang bekerja karena ia merasa puas terhadap supervisi pemimpinnya. Dengan begitu, pegawai tersebut juga akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian pimpinan di Kantor BKKBN Sumatera Utara harus dapat meningkatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan saling mendukung dalam bekerja, membangun komunikasi yang baik dan saling percaya, sehingga pegawai merasa nyaman bekerja di Instansi, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Harris et al., 2009; Sulaiman & Razali, 2018; Nesia & Dewi, 2020) menyimpulkan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* memiliki arah pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun tidak didukung oleh hasil penelitian (Bitmiş & Ergeneli, 2011; Tanjung & Sulastri, 2020; Pusparini, 2018) yang menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 12,251 dengan P-Value $0,000 < 0,05$. hal ini berarti semakin baik *Leader-Member Exchange*, maka akan mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai atau dengan kata lain semakin baik *Leader-Member Exchange* yang pegawai rasakan, maka akan membuat para pegawai berusaha memberikan yang terbaik untuk instansi tempat mereka bekerja. *Leader-Member Exchange* dilakukan oleh pemimpin dengan selalu berusaha memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi melalui pekerjaannya, dan pimpinan sering meminta ide atau komentar dari pegawai, menciptakan nuansa kekeluargaan dalam bekerja. Budaya kekeluargaan ini membuat pegawai lebih nyaman dalam bekerja, sehingga menimbulkan loyalitas pegawai terhadap organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh (Le Blanc & González-Romá, 2012; Taqiuddin et al., 2018; Sulaiman & Razali, 2018) yang menyimpulkan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Kantor BKKBN Sumatera Utara, mengenai pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Perceived Organizational Support*, diperoleh bahwa adanya pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Perceived Organizational Support* secara positif dan signifikan dengan nilai *coefficient path* 36,862 dan P-Values $0,000 < 0,05$. Hal ini mengungkapkan bahwa pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* searah. Jika nilai variabel *Leader-Member Exchange* meningkat, maka nilai variabel *Perceived Organizational Support* juga ikut meningkat. Nilai signifikan menunjukkan bahwa LMX mempengaruhi POS. Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor BKKBN Sumatera Utara

harus memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memperhatikan penghargaan berupa reward, kondisi kerja pegawai serta menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk membantu kelancaran proses kerja. Ketika pegawai merasa didukung oleh instansi, maka pegawai merasa puas dengan kepemimpinan yang ada pada instansi tempat mereka bekerja. Hasil penelitian (Lubis et al., 2022) menyimpulkan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Perceived Organizational Support*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sulaiman & Razali, 2018); (Kharimah & Frianto, 2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara LMX dan POS.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Kantor BKKBN Sumatera Utara, mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, diperoleh bahwa adanya mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan dengan nilai *coefficient path* 3,991 dan P-Values $0,000 < 0,05$. Hal ini mengungkapkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja searah. Jika nilai variabel komitmen organisasi meningkat, maka nilai variabel Kepuasan Kerja juga ikut meningkat. Nilai signifikan menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan erat yang saling terkait, karena perilaku pegawai, seperti komitmen organisasi, mempengaruhi individu untuk mengidentifikasi dengan organisasi, terlibat dalam organisasi, dan berkorban untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi mengukur keinginan pegawai untuk selalu beresam perusahaan saat ini atau yang akan datang, selalu mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan perusahaan, keinginan untuk mendorong penyelesaian pekerjaan, dan intensitas pegawai untuk terus bekerja disana. Hal ini sejalan menurut hasil penelitian terdahulu (Mardikaningsih & Sinambela, 2022; Dwiyaniti & Bagia, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Kantor BKKBN Sumatera Utara, mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja, diperoleh bahwa adanya *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan dengan nilai nilai *coefficient path* 2,553 dan P-Values $0,011 < 0,05$. Hal ini mengungkapkan bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja searah. Jika nilai variabel *Perceived Organizational Support* meningkat, maka nilai variabel Kepuasan Kerja juga ikut meningkat. Nilai signifikan menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor BKKBN Sumatera Utara harus selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memperhatikan kondisi kerja pegawai, memberikan penghargaan, pelatihan, dan kesempatan promosi, serta menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk membantu kelancaran proses kerja. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, maka pegawai akan bekerja dengan lebih baik, hal ini akan berkontribusi menciptakan kepuasan kerja pegawai, dimana pegawai merasa instansi tempat bekerja memperhatikan kesejahteraan pegawai. *Perceived Organizational Support* yang dirasakan adalah persepsi pegawai tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Tingkat dukungan organisasi yang tinggi lebih mengarah pada kepuasan kerja pegawai yang tinggi, untuk mengurangi keinginan pegawai berpindah pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian

terdahulu oleh (Aswin & Rahyuda, 2017; Wen et al., 2019; Kurniawan & Farisca, 2021) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Kantor BKKBN Sumatera Utara, antara *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja pegawai melalui komitmen organisasi menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan nilai *coefficient path* 3,500 dan P-Values $0,001 < 0,05$. Hal ini mengungkapkan bahwa pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja melalui Komitmen organisasi searah. Nilai signifikan menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* mempengaruhi kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Leader-Member Exchange* yang mendukung pegawai untuk bersemangat, dimana pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka akan selalu berusaha berkomitmen untuk instansi tempat bekerja tersebut. Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Sulaiman & Razali, 2018; Sarianti et al., 2018; Sulistyawati & Sufriadi, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Leader-Member Exchange* dengan Kepuasan Kerja dan terdapat hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Perceived Organizational Support

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Kantor BKKBN Sumatera Utara, antara *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *Perceived Organizational Support* menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan nilai *coefficient path* 2,500 dan P-Values $0,013 < 0,05$. Hal ini mengungkapkan bahwa pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja melalui *Perceived Organizational Support* searah. Nilai signifikan menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* mempengaruhi kepuasan kerja melalui *Perceived Organizational Support*. Hal tersebut dirasakan oleh pegawai Kantor BKKBN Sumatera Utara. Semakin baik *Leader-Member Exchange* yang mereka dapatkan, maka kepuasan kerja pegawai meningkat juga akan membuat para pegawai berusaha memberikan yang terbaik untuk instansi tempat mereka bekerja melalui dukungan organisasi yang mereka dapatkan pada instansi tempat mereka bekerja. Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Sulaiman & Razali, 2018) menyimpulkan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support*, *Perceived Organizational Support* sebagai variabel intervening pada *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja.

SIMPULAN

Leader-Member Exchange, komitmen organisasi dan *Perceived organization support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor BKKBN Sumatera Utara. *Leader-Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor BKKBN Sumatera Utara. *Leader-Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *perceived organization support* pada Kantor BKKBN Sumatera Utara. *Leader-Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi berperan sebagai mediator pada Kantor BKKBN Sumatera Utara, dan *Leader-Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *perceived organization support*. Dengan kata lain *perceived organization support* berperan sebagai mediator pada Kantor BKKBN Sumatera Utara.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain perlunya peningkatan kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan komunikasi, saling menghormati dan keterbukaan informasi untuk membangun rasa saling percaya yang akan meningkatkan performa kerja serta membuat pegawai nyaman dalam bekerja sehingga terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pimpinan dapat memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memberikan kesempatan promosi, penghargaan (*reward*), pemberian fasilitas, keamanan dalam bekerja, dan kesempatan mendapatkan pelatihan yang akan meningkatkan kontribusi dari pegawai, hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya *Leader-Member Exchange*, komitmen organisasi dan *Perceived Organizational Support* saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dikarenakan banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Ada beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan oleh penelitian selanjutnya untuk dilanjutkan studi ini diantaranya adalah data yang dihasilkan hanya dari instrument kuesioner yang didapatkan dari jawaban responden, sehingga kesimpulan yang didapatkan hanya berdasarkan data yang dikumpulkan dari instrument kuesioner tersebut dan penelitian ini terfokus pada pengujian variabel *Leader-Member Exchange*, Komitmen organisasi dan *Perceived Organizational Support*.

REFERENSI

- Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5), 2729–2755.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: A test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143–1153. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.081>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dwiyanti, I. A. K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 130–138.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gielen, D., Boshell, F., Saygin, D., Bazilian, M. D., Wagner, N., & Gorini, R. (2019). The role of renewable energy in the global energy transformation. *Energy Strategy Reviews*, 24(January), 38–50. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2019.01.006>
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146(2), 552–593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- Harahap, R. N. A. H., & Amalia, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 62–72.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions,

- and performance. *Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Jufrizen, J., & Azila, A. (2023). Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Organizational Commitment. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences*, 3(3), 862–874. www.ajhssr.com
- Jufrizen, J., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 138–160. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.010
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221–233. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.003>
- Kharimah, F. L., & Frianto, A. (2017). Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN UID Jatim. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2017), 885–894.
- Kurniawan, I. S., & Farisca, W. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Leader-Member Exchange Di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan*, 5(2), 71–80. <https://doi.org/10.26740/jpeka.v5n2.p71-80>
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 534–544. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.006>
- Lubis, D. A., Nasution, A. A., & Pitono, P. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Perceived Organizational Support Pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 3(01), 114–125. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v3i01.282>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2022). Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Pegawai. *Journal of Economics and Accounting*, 2(3), 98–101.
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Muryati, Suci, R. P., Hermawati, A., Purwanto, A., Mas'ud, M. H., Mas, N., Survival, Sopanah, Kuncoro, T., Meilane, A. N., Hartawan, D., Putro, H. R., Isnawati, L., Sintyasari, O. D., & Riyanto. (2022). *PERILAKU ORGANISASI Analisis Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap

- Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(1), 9–15.
- Nesia, R. P., & Dewi, I. G. A. M. (2020). Leader Member Exchange, Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi Finansial Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PT Central Hero Manunggal. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 617–636. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p11>
- Pandia, M. M., Jufrizen, J., Khair, H., & Tanjung, H. (2023). Organization Citizenship Behavior: The Role of Spiritual Leadership, Self Efficacy, Locus of Control and Job Satisfaction. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 168–187. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3489.2023>
- Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 38–50.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Rondi, E., Überbacher, R., von Schlenk-Barnsdorf, L., De Massis, A., & Hülsbeck, M. (2022). One for all, all for one: A mutual gains perspective on HRM and innovation management practices in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100394. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100394>
- Sarianti, R., Fitria, Y., & Nazara, E. V. (2018). Identifikasi Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Engagement sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(1), 24–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.2403/jkmb.10881900>
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>
- Sulaiman, S., & Razali, R. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen Dengan Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi Dan Perbankan (JESKaPe)*, 2(2), 59–82.
- Sulistiyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 513–518. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.28587>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155–175.
- Tanjung, R. H. A., & Sulastri, S. (2020). The Influence of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Commitment to Mental Hospital Employees Prof. HB. Saanin Padang. *Proceedings of the 5th Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020)*, 152(2011), 897–905. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.098>
- Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi terhaap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda. *Jurnal Forum Ekonomi*, 20(2), 111–122.
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120–130.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>