

## MEDIASI JOB SATISFACTION PADA PENGARUH LEADER- MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP OCB

**Susi Dian Martha Sari<sup>1</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,  
Yogyakarta, Indonesia, [dianmartha71@gmail.com](mailto:dianmartha71@gmail.com)

**Ignatius Soni Kurniawan<sup>2\*</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,  
Yogyakarta, Indonesia, [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

\*Corresponding author

**Nala Tri Kusuma<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,  
Yogyakarta, Indonesia, [nala.kusuma@ustjogja.ac.id](mailto:nala.kusuma@ustjogja.ac.id)

### Abstract

**Background** – Quality public services are demands that must be met by organizations for the community. The perceived demand triggers the organization to provide excellent service in order to build an organization's image, especially in the public service process, which always gets the spotlight from the community. Public services are closely related to the role of human resources in an organization. Human resources that have good quality and support the success of the organization can be identified in employees with organizational citizenship behavior (OCB). The phenomenon that occurs at PDAM Sleman, namely poor customer service, is expected to be improved by increasing OCB.

**Aim** – The research conducted aims to examine the effect of LMX and POS on OCB, with job satisfaction as a mediating variable.

**Design/ methodology/ approach** – This study uses a quantitative approach and data collection in the form of filling out a questionnaire conducted to all employees of PDAM Tirta Sembada Sleman, as many as 65 employees by census. Researchers used multiple linear regression analysis methods tested using spss.

**Findings** – Leader member exchange (LMX), job satisfaction (JS), and perceived organizational support (POS) partially have a significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB). Leader-member exchange and perceived organizational support partially have a positive effect on OCB. Perceived organizational support increases job satisfaction. Leader-member exchange has no significant effect on job satisfaction. The influence of leader-member exchange on OCB is mediated by job satisfaction.

**Conclusion** – POS support plays a role in increasing job satisfaction and then has an impact on strengthening OCB.

**Research implication** – The recommendation for the next researcher is to make the basis for further research by updating the methods and objects of research and adding new variables. In addition, organizational leaders can improve the implementation of LMX, job satisfaction, and POS variables to increase employee OCB.

**Limitations** – The research object only covers one branch of PDAM Sleman.

**Keywords:** job, satisfaction, leader, member, exchange, OCB

### Abstrak

**Latar Belakang** – Pelayanan publik berkualitas merupakan tuntutan yang harus terpenuhi dari organisasi untuk masyarakat. Tuntutan yang dirasakan memicu organisasi untuk memberikan pelayanan prima guna

<b>Diterima</b> : 10 Oktober 2023
<b>Direview</b> : 29 November 2023
<b>Direvisi</b> : 29 Desember 2023
<b>Disetujui</b> : 23 Januari 2024



membangun image suatu organisasi terutama pada proses pelayanan publik yang selalu mendapatkan sorotan dari masyarakat. Pelayanan publik erat kaitannya dengan peran sumber daya manusia di dalam organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik dan mendukung keberhasilan organisasi dapat diidentifikasi pada karyawan dengan *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Fenomena yang terjadi di PDAM Sleman yaitu pelayanan pelanggan yang kurang baik diharapkan dapat diperbaiki dengan peningkatan *OCB*.

**Tujuan** – Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji pengaruh *leader-member exchange* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

**Desain/ metodologi/ pendekatan** – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengambilan data berupa pengisian kuesioner yang dilakukan kepada seluruh pegawai dari PDAM Tirta Sembada Sleman sebanyak 65 pegawai secara sensus. Peneliti menggunakan metode analisis regresi linear berganda yang diuji menggunakan spss serta menggunakan sobel test.

**Temuan** – *Leader member exchange*, *job satisfaction*, dan *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh positif signifikan pada *OCB*. *LMX*, dan *POS* secara parsial berpengaruh positif pada *OCB*. *POS* berpengaruh pada *job satisfaction*. *LMX* tidak berpengaruh signifikan pada *job satisfaction*. Pengaruh *LMX* pada *OCB* dimediasi oleh *job satisfaction*.

**Kesimpulan** – *POS* berperan meningkatkan *job satisfaction* dan selanjutnya berdampak memperkuat *OCB*.

**Implikasi penelitian** – Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya yaitu menjadikan dasar penelitian selanjutnya dengan pembaharuan metode dan objek penelitian serta menambahkan variabel baru. Selain itu, pimpinan organisasi dapat memperbaiki implementasi dari variabel *LMX*, *job satisfaction*, dan *POS* untuk meningkatkan *OCB* karyawan.

**Batasan penelitian** – Objek penelitian hanya mencakup satu cabang PDAM Sleman saja.

**Kata kunci:** kepuasan, kerja, *leader*, *member*, *exchange*, *OCB*

## PENDAHULUAN

Proses pelayanan yang berkualitas merupakan ketentuan yang harus terpenuhi dari organisasi untuk masyarakat. Tuntutan yang dirasakan memicu organisasi untuk selalu memberikan pelayanan prima guna membangun *image* suatu organisasi terutama pada proses pelayanan publik yang selalu mendapatkan sorotan dari masyarakat. Pelayanan publik pun erat kaitannya dengan kontribusi sumber daya manusianya kepada organisasi tersebut. Menurut Raymond *et al.*, (2018), tercapainya visi misi suatu organisasi bukan hanya bergantung pada SDA yang tersedia tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan

kegiatan organisasi. Perusahaan terkadang menghadapi kesulitan dalam mendapatkan SDM yang bermutu. Kualitas SDM dalam organisasi dapat diidentifikasi dengan perilaku *OCB* karyawan. *OCB* merupakan perilaku yang sangat dibutuhkan dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Basirudin *et al.*, 2016). Dalam beberapa perusahaan, terkadang terdapat *OCB* yang tidak maksimal sehingga perlu peran *extra* dari perusahaan untuk mengelola hal tersebut (Andriyanti & Supartha, 2021). *OCB* yang tidak maksimal yang terjadi pada PDAM Tirta Sembada, masih rendahnya partisipasi karyawan dalam membantu koleganya pada pekerjaan diluar tanggungjawab mereka.

OCB merupakan tindakan ketika karyawan dalam organisasi mau membantu kolega mereka, membimbing karyawan baru dan berusaha keras meningkatkan organisasi melebihi tanggung jawab utama mereka. OCB memiliki ikatan kuat dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan. OCB yang semakin besar dalam suatu organisasi maka akan meningkatkan efektivitas keseluruhan organisasi tersebut (Organ, 2018).

Menurut Ibrahim *et al.*, (2017) seorang pemimpin yang mampu memimpin organisasi dapat dengan mudah menciptakan sebuah nilai *organizational citizenship behaviour* yang tinggi sehingga karyawannya mau melakukan *role-extra* secara sukarela. Namun ditemukan pula perbedaan pengkajian oleh Calen *et al.*, (2021) LMX tidak berpengaruh signifikan pada OCB. Perbedaan hasil penelitian yang terjadi diduga karena adanya variabel perantara yaitu job satisfaction. Observasi yang dilakukan oleh Alshamrani (2017) menyatakan LMX berdampak positif signifikan pada *job satisfaction*. Penelitian oleh Arijanto (2022) menemukan bahwa *job satisfaction* berdampak substansial pada perilaku OCB karyawan. Khian dan Bernarto (2021) menyatakan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB. Namun ditemukan adanya inkonsistensi pada penelitian Hayati (2020) bahwa POS tidak berdampak substansial terhadap OCB. Praduga terjadinya inkonsistensi tersebut karena

adanya variabel perantara yang dapat digunakan yaitu job satisfaction. Penelitian Andriyanti dan Supartha (2021) menemukan bahwa dukungan dari organisasi sangat penting dalam menciptakan kepuasan karyawan. Dugaan variabel pemediasi juga terkait penemuan Đorđević *et al.*, (2021) dan Aprilida *et al.*, (2019) bahwa semakin puas pekerja dengan organisasinya maka semakin memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan *ekstra* diluar tanggungjawabnya.

Inkompatibilitas penemuan terdahulu memberi peluang observasi kembali melalui lingkungan yang berlainan yaitu pada instansi pemerintah perusahaan air minum daerah Tirta Sembada di Sleman, Yogyakarta. Riset ini menguji apakah instansi mampu membangun *organizational citizenship behaviour* dengan bantuan *leader-member exchange*, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi. Studi ini juga diharapkan mampu dipergunakan sebagai pertimbangan dasar guna mendukung kebijakan pengembangan kesukarelawanan karyawan lebih lanjut.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Leader Member Exchange* (LMX) ialah sebuah teori yang berfokus kepada interaksi yang mengacu antara pemimpin dengan bawahan (Juhji *et al.* 2020). Teori LMX berfokus pada respon perilaku yang diberikan oleh bawahan ketika pemimpin menjalankan perannya (Alshamrani, 2017). Selain itu juga merujuk

pada anggapan atasan akan mengembangkan hubungan istimewa dan berbeda pada masing masing bawahan (Tanjung & Sulastri, 2020). Pemimpin akan mengembangkan hubungan antar anggota secara terpisah dalam hubungan kelompok maupun diluar kelompok (Ibrahim *et al.*, 2017). Pada dasarnya teori ini merupakan teori perilaku yang memiliki perbedaan tingkat kedekatan antara pemimpin dan anggota sesuai dengan kontribusi mereka dan preferensi (Zhou *et al.*, 2021). Anggota perusahaan yang merasakan perilaku LMX, akan memiliki keterhubungan dalam menjadi bagian di perusahaan sehingga mampu bekerja lebih keras dan berkontribusi dalam mencapai visi misi perusahaan (Petrilli *et al.*, 2023).

*Job satisfaction* merupakan keadaan pasca evaluasi pekerjaan yang menghasilkan dampak emosi yang positif (Arijanto, 2022). Kepuasan kerja dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaannya (Sulistyo & Suhartini, 2019). Namun kepuasan kerja berbeda beda tergantung individu itu sendiri (Taheri *et al.*, 2020). Kepuasan kerja sangat krusial di organisasi karena sangat memengaruhi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya (Alam & Asim, 2019). Karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya ketika lingkungannya dapat memenuhi kebutuhan dan nilai pribadi karyawannya (Achmad *et al.*, 2023). Karyawan yang merasa

kurang puas dengan pekerjaannya akan memicu turnover yang tinggi dan absensi pekerjaan yang tinggi (Calen *et al.*, 2021).

*Perceived Organizational Support* (POS) ialah bentuk bantuan organisasi yang dirasakan oleh tenaga kerja ketika organisasi menghargai dan mengerti atas kontribusinya (Albalawi *et al.*, 2019). Karyawan akan merasa aman dan dihargai sebagai pekerja ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan emosional mereka seperti penghormatan dan penghargaan atas pekerjaannya (Akgunduz *et al.*, 2023). POS menekankan persepsi pada interaksi pertukaran sosial antara pekerja dan organisasi (Li *et al.*, 2022). Hal ini dinilai sangat penting karena meningkatnya dukungan maka semakin tinggi komitmen pekerja terhadap organisasinya (Eisenberger *et al.*, 2020). Pekerja mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi, akan menghargai dan menunjukkan rasa hormat terhadap organisasi (Wong & Wong, 2017). Adanya dukungan organisasi membuat pekerja bekerja secara efektif dan Tangguh dalam menghadapi lingkungan kerja dengan tekanan tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan karakter individu yang bersedia melakukan pekerjaan diluar tanggungjawabnya (Ummah & Athambawa, 2018) dan perilaku ini tidak langsung diakui oleh struktur penghargaan formal organisasi (de Geus *et al.*, 2020). OCB juga berpengaruh

dengan hasil organisasi yang positif seperti kualitas layanan, produktivitas, rasa memiliki terhadap organisasi (Santos *et al.*, 2023) serta keefektifitasan dan kinerja organisasi (Aprilda *et al.*, 2019). Perilaku ini dikatakan menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi (Arijanto, 2022). Adanya *OCB* dalam suatu organisasi menjadi faktor yang membedakan organisasi yang berhasil secara efektif dan tidak efektif (Kumaria & Thapliyal, 2017).

### Hipotesis

*LMX* mengacu pada interaksi yang terjadi pada karyawan dan atasannya yang mengacu pada perlakuan yang diberikan oleh pemimpin terhadap kinerja bawahannya. Pemimpin yang dapat berkomunikasi dan memperlakukan bawahannya dengan baik tentu akan mendapatkan imbal balik yang positif dari karyawannya. Karyawan yang merasa di perlakukan dengan baik oleh atasannya, akan dengan senang hati melakukan tugas *role-extra* atau dengan kata lain memiliki tingkat *OCB* yang tinggi. Riset yang sejalan yaitu dilakukan oleh Aprilia dan Prasetyo (2016) kepada pekerja *unit cabin maintenance services* PT GMF AeroAsia bahwa *LMX* berpengaruh positif pada *OCB*. Riset yang dilakukan Mohamad Ibrahim *et al.* (2017) kepada tenaga kerja pemerintah daerah di Johor, Melaka and Negeri Sembilan (wilayah selatan di Malaysia) dan riset yang dilakukan oleh Sa'adah dan Rijanti (2022)

kepada 98 pekerja puskesmas Pati 1, Pati 2 dan Trangkil di Jawa Tengah menegaskan *LMX* berdampak positif pada *OCB*.

**H<sub>1</sub>.** *LMX* berdampak positif signifikan pada *OCB*.

*Job satisfaction* merupakan sikap yang diberikan karyawan kepada perusahaan karena merasa puas dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan dedikasi yang diberikan maka pekerja dengan senang hati dapat melakukan kegiatan diluar tanggungjawab yang telah diberikan perusahaan. Riset yang dilakukan oleh Prasetio *et al.* (2017) kepada 320 pekerja perbankan milik negara di Bandung, Indonesia menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan pada *OCB*. Lalu tahun selanjutnya, riset Ummah dan Athambawa (2018) kepada 260 karyawan non akademik bekerja di universitas provinsi timur di Sri Lanka dan penelitian Đorđević *et al.* (2021) kepada 244 pekerja di Serbia pada tahun 2021 yang mengatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif pada *OCB*.

**H<sub>2</sub>.** *Job satisfaction* berpengaruh positif signifikan pada *OCB*.

*POS* merupakan bentuk kepedulian yang diberikan oleh perusahaan pada pekerjanya. Pekerja yang mendapatkan dukungan secara sosio emosional dan kepedulian penuh, akan merasa dihargai dan dengan senang hati melakukan pekerjaan diluar tanggungjawab

yang diberikan perusahaan kepada mereka. Terjadi hubungan timbal balik dari mereka atas perhatian dan kepedulian yang diberikan perusahaan kepada mereka. Penelitian yang dilakukan Afsar dan Badir (2016) kepada 673 karyawan hotel dan 131 manajer pada tahun 2016 dan penelitian Andriyanti dan Supartha (2021) kepada seluruh karyawan Adiwana Unagi Suites, Ubud berjumlah 55 pada tahun 2021 menghasilkan POS berpengaruh positif signifikan pada OCB. Riset yang dilakukan oleh Khian dan Bernarto (2021) pada kepala sekolah dan guru SMK Mudita Kota Singkawang tahun 2016 menyatakan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB.

**H<sub>3</sub>.** POS berpengaruh positif signifikan pada OCB.

LMX ialah interaksi yang terjadi pada pemimpin dan bawahan. Pemimpin organisasi secara berbeda memperlakukan karyawannya sesuai dengan karakter masing-masing. LMX yang dilakukan di sebuah perusahaan dengan baik tentunya membuat karyawan merasa puas karena atasan mereka memiliki hubungan yang baik. Sehingga apabila hal ini terjadi maka karyawan akan meningkatkan kinerja demi keberlangsungan perusahaan. Adapun riset yang dilakukan oleh Alshamrani (2017) kepada 115 guru laki laki dan 106 guru perempuan yang semuanya bekerja di sekolah yang berbeda pada tahun 2017 menunjukkan bahwa LMX berpengaruh

positif signifikan pada *job satisfaction*. Lalu di tahun selanjutnya dilakukan pula penelitian oleh Kim dan Yi (2019) kepada 40 kepala perawat dan 284 perawat klinis yang bekerja di tiga rumah sakit Korea pada tahun 2018 menunjukkan hasil bahwa LMX berpengaruh positif pada *job satisfaction*. Riset yang dilakukan Sökmen (2020) kepada 316 karyawan dari 4 hotel dengan bintang 5 yang beroperasi di Ankara, Rusia pada tahun 2020 dengan hasil yang menunjukkan LMX positif signifikan pada *job satisfaction*.

**H<sub>4</sub>.** LMX berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction*.

POS merupakan kepedulian organisasi kepada karyawan. Dukungan itu sebagai bentuk kepedulian organisasi terhadap kontribusi positif karyawan selama bekerja di bawah naungan organisasi tersebut. Selama organisasi memberikan dukungan yang baik kepada karyawan atas kontribusinya maka pekerja akan merasa puas atas kegiatan yang dilakukannya. Kepuasan membuat karyawan berusaha meningkatkan kinerja agar mendapatkan kepedulian dari organisasinya dari hal ini maka akan memicu peningkatan kinerja karyawan untuk berkontribusi penuh untuk keberhasilan organisasi. Riset yang dilakukan Cahyani dan Pusparini (2020) kepada 211 pekerja institusi publik di Indonesia pada tahun 2020 serta Andriyanti dan Supartha (2021) kepada seluruh

karyawan Adiwana Unagi Suites, Ubud tahun 2021 menyatakan bahwa *POS* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction*.

**H<sub>5</sub>.** *POS* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction*.

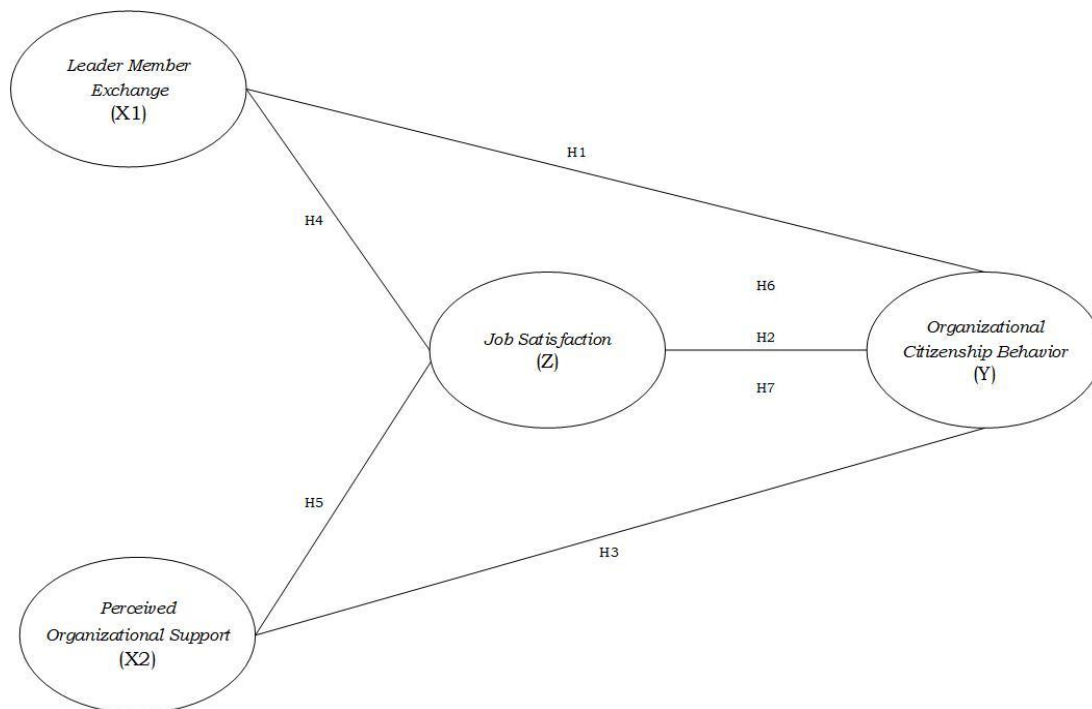
Hubungan unik yang terjadi antara atasan dan bawahan memungkinkan karyawan merasa dipedulikan dan diperhatikan sehingga pekerja memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi sehingga memutuskan bekerja melebihi tanggungjawab mereka. Peran *job satisfaction* memediasi antara *LMX* dan *OCB* ditemukan pada riset yang dilakukan Kasemsap (2013) kepada 619 pekerja operasional dari 77 pabrik tekstil yang beroperasi di berbagai bagian Thailand. Hasil studi lain Wulani dan Junaedi (2020) kepada 156 tenaga penjual (*sales person*)

berbagai industri di Surabaya tahun 2020 menemukan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *LMX* dan *OCB*.

**H<sub>6</sub>.** Pengaruh *LMX* terhadap *OCB* dimediasi oleh *job satisfaction*.

Peran mediasi ditemukan pada riset yang dilakukan Anggita dan Ardana (2020) pada 56 pekerja kebun binatang Bali divisi operasional tahun 2020 dengan temuan kepuasan kerja menjembatani dampak *POS* pada *OCB*. Riset kedua dilakukan Andriyanti dan Supartha (2021) kepada 55 pekerja di Adiwana Unagi Suites, Ubud pada tahun 2021 menghasilkan kepuasan *job satisfaction* positif signifikan menjembatani pengaruh *POS* pada *OCB*.

**H<sub>7</sub>.** Pengaruh *POS* terhadap *OCB* dimediasi oleh *job satisfaction*.



**Gambar 1.** Kerangka Penelitian

## METODOLOGI PENELITIAN

Riset dilaksanakan di PDAM Tirta Sembada Sleman dengan metode pengambilan data sensus kepada seluruh pegawai berjumlah 65 orang. Peneliti menggunakan data primer yang didapatkan dengan penyerahan kuesioner pada HRD PDAM Tirta Sembada lalu kuesioner tersebut dibagikan kepada seluruh pegawai. Peneliti menjelaskan tata cara pengisian saat memberikan kuesioner guna menjaga kualitas data yang akan digunakan. Penelitian ini terdapat variabel

terikat yaitu *OCB*, variabel bebas yaitu *POS* dan *LMX* serta variabel mediasi yaitu *job satisfaction*. Uji yang dilakukan berupa analisis regresi linear berganda dan *sobel test*. Skala pengukurannya ialah likert *scale* 1-5 nilai 1 menyatakan sangat tidak setuju hingga 5 menyatakan sangat setuju. Data yang didapat akan diuji menggunakan SPSS versi 23. Model penelitian yang dilakukan disajikan pada Gambar 1 serta tabel pengukuran disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1  
Skala Pengukuran

Pengukuran	Sumber
<b><i>Leader-member exchange</i></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tanggung jawab yang tinggi.</li><li>2. Pengaruh keputusan yang tinggi.</li><li>3. Akses ke sumber daya tinggi yang penting untuk tim bawahan yang terdistribusi</li></ol>	(Wong & Berntzen, 2019).
<b><i>Job satisfaction</i></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Persepsi akan tanggungjawab dan kewajiban yang diberikan.</li><li>2. Gaji atau upah yang didapatkan dari organisasi memiliki nilai yang memenuhi kebutuhan dasar, selain itu kesesuaian dengan penerimaan gaji dan harapan karyawan.</li><li>3. Promosi, berhubungan dengan persepsi terhadap objektivitas penerapan jabatan serta kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir.</li><li>4. Rekan kerja, persepsi mengenai hubungan kerja baik di bidang yang sejalan ataupun berbeda dalam organisasi.</li><li>5. Observasi atau supervisi, persepsi terhadap cara pimpinan dalam organisasi dalam memberikan pengawasan kepada pegawai dalam pekerjaan mereka</li></ol>	(Hendri, 2019).
<b><i>Perceived organizational support</i></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Penghargaan yang diberikan organisasi atas pencapaian yang dilakukan.</li><li>2. Kepedulian dengan karyawan.</li><li>3. Pengakuan mutlak atas pekerjaan mereka.</li><li>4. Pemenuhan kebutuhan yang di berikan secara penuh oleh organisasi.</li><li>5. Pemberian bantuan dan dukungan terhadap karyawan</li></ol>	(Ayuningtias et al., 2019).
<b><i>Organizational citizenship behavior</i></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tidak membuang waktu hanya untuk mengeluh tentang hal-hal sepele.</li><li>2. Cenderung netral atas masalah yang terjadi di tempat kerja.</li><li>3. Berfokus pada kebenaran, daripada sisi nagatid.</li><li>4. Senantiasa mencari tahu perkembangan organisasi.</li><li>5. Melakukan kegiatan diluar tanggungjawab namun dapat membantu meningkatkan citra organisasi.</li></ol>	(Organ, 2018)



Pengukuran	Sumber
6. Berani berpendapat atas keyakinan kebenaran yang dirasa baik bagi organisasi.	
7. Mengikuti kebijakan dan prosedur.	
8. Memberikan penyerahan tugas lebih cepat dari yang lain.	
9. Mampu secara spontan mengangkat telepon dan membalas pesan atas pertanyaan ke organisasi.	
10. Berkontribusi dalam memberi pengajaran baru terhadap pekerja baru padahal tidak diwajibkan.	
11. Selalu siap sedia membantu jika dibutuhkan.	
12. Mencerahkan waktunya untuk menolong rekan kerja.	
13. Selalu akan menjaga nama baik instansi di depan masyarakat umum.	
14. Selalu akan disiplin kerja dan datang tepat waktu.	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Jenis kelamin laki-laki unggul dengan jumlah 35 orang (Tabel 2). Status kepegawaiannya paling banyak ialah pekerja tetap sebanyak 52 orang. Status pernikahan paling banyak ada pada menikah sebanyak 47 orang. Umur responden didominasi 30 tahun atau kurang dengan jumlah 23 orang. Pendidikan terakhir responden banyak yang berasal dari lulusan S1 (52%) dan masa kerja responden 2-5 tahun lebih mendominasi (30%).

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan perbandingan antara nilai  $r$  hitung dan nilai  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel didapat 0.2058, item dikatakan valid apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.2058. Pengujian menghasilkan  $LMX$  (0.501 - 0.808),  $job\ satisfaction$  (0.544 - 0.860),  $POS$  (0.592 - 0.898) dan  $OCB$  (0.340 - 0.867)  $>$  0.283 artinya semua item valid.  $Cronbach's\ alpha$   $LMX$  (0.903),  $job\ satisfaction$

(0.894),  $POS$  (0.883), dan  $OCB$  (0.871)  $>$  0.60 atau instrumen reliabel.

### Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik (Tabel 3) menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas (*Spearman's Rho test*,  $p > 0.05$ ) serta terpenuhinya normalitas (*Kolmogrov-Sminorv test*, *Asymp. Sig.*  $>$  0.05). multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance*  $>$  0.10 dan *VIF*  $<$  10.

### Pengujian Hipotesis

Hasil uji  $H_1$  Tabel 4 menghasilkan signifikansi  $0.000 <$   $0.05$ , artinya bahwa  $H_1$  yang menyatakan bahwa  $LMX$  berpengaruh positif pada  $OCB$ . Uji yang dilakukan sejalan dengan riset Aprilia dan Prasetyo (2016) dan Mohamad Ibrahim *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa  $LMX$  berpengaruh positif terhadap  $OCB$ . Item pernyataan yang memiliki poin rendah dari  $LMX$  terdapat pada item pertanyaan "Saya tidak masalah jika harus bekerja sekuat tenaga saya untuk

supervisor saya” (rerata= 3.48) dan item yang memiliki poin tinggi “Saya menghargai pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki supervisor saya terhadap pekerjaannya” (rerata= 4.05). Perilaku *LMX* yang baik dalam organisasi akan menciptakan hubungan berkualitas yang saling percaya, saling mendukung dan saling menghargai. Semakin terciptanya hubungan *LMX* berkualitas akan membuat karyawan semakin berinisiatif untuk berkontribusi lebih dan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi.

Hasil pengujian  $H_2$  pada Tabel 4 menunjukkan signifikansi  $0.001 < 0.05$ , ini artinya bahwa  $H_2$  *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan pada *OCB* didukung. Hal ini sejalan dengan penelitian Prasetio *et al.* (2017) dan Ummah dan Athambawa (2018) bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan pada *OCB*. Item indikator yang memiliki poin rendah dari *job satisfaction* terdapat pada item pernyataan “saya menyukai pekerjaan saya lebih baik daripada pekerja lainnya” (rerata=3.71) sedangkan indikator yang memiliki poin tinggi ialah “saya benar benar menikmati pekerjaan saya” (rerata=4.02). Kepuasan kerja sangat penting dalam meningkatkan perilaku *OCB* karyawan. Pekerja yang puas dengan pekerjaannya akan berupaya pada naiknya kontribusi individu kepada organisasi.

Hasil riset  $H_3$  Tabel 4 menunjukkan signifikansi  $0.000 < 0.05$ , ini artinya  $H_3$  yang

menyatakan bahwa *POS* berpengaruh positif signifikan pada *OCB* didukung. Hal ini sejalan dengan penelitiannya Afsar dan Badir (2016) serta Andriyanti dan Supartha (2021) bahwa *POS* berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Item dengan poin rendah dari *OCB* adalah “Saya mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan saya tentang apa yang paling baik buat organisasi” (rerata = 3.38) sedangkan indikator yang menunjukkan poin tinggi “Saya selalu akan disiplin kerja dan datang tepat waktu” (rerata=4.28). Dukungan yang didapatkan oleh pekerja akan meningkatkan partisipasi pekerja terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya maka karyawan akan membalas budi dalam bentuk bekerja secara efektif bahkan mampu melakukan pekerjaan diluar tanggungjawabnya.

Hasil riset  $H_4$  Tabel 4 menghasilkan signifikansi  $0.05 < 0.115$  artinya  $H_4$  menyatakan bahwa *LMX* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction* tidak didukung. Pengujian tidak mendukung temuan Alshamrani (2017) serta Kim dan Yi (2019) yang menyatakan *LMX* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hubungan unik yang dikembangkan antara atasan dan bawahan seperti perlakuan positif dan komunikasi yang baik ditemukan tidak berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja individu.

Hasil uji H<sub>5</sub> Tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , ini artinya H<sub>5</sub> yang menyatakan bahwa POS berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* didukung. Hal ini sejalan dengan penelitian Cahyani dan Pusparini (2020) serta penelitian Andriyanti dan Supartha (2021) yang menyatakan bahwa POS berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction*. Item yang memiliki poin

rendah yaitu “Organisasi ini menunjukkan sedikit perhatian bagi saya” (rerata=3.54) Sedangkan item yang memiliki poin tinggi adalah “organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan saya” (rerata= 4.02). Ketika karyawan merasa organisasi menghargai dan mempedulikan kontribusinya secara emosional positif akan membuat mereka puas dengan pekerjaan mereka.

Tabel 2  
 Karakteristik Responden

	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki laki	35	53%
	Perempuan	30	46%
Status Kepegawaian	Tidak tetap	13	20%
	Tetap	52	80%
Status Pernikahan	Belum menikah	17	26%
	Menikah	47	72%
	Janda/duda	1	1%
Umur	30 thn atau kurang	23	35%
	31-39 tahun	21	32%
	40-49 tahun	9	13%
	50 tahun atau lebih	12	18%
Pendidikan terakhir	SMA	26	40%
	Diploma	3	4%
	S1	34	52%
	Pascasarjana	2	3%
Masa Kerja	<2 tahun	9	13%
	2-5 tahun	20	30%
	6-10 tahun	13	20%
	11-15 tahun	6	9%
	>15 tahun	17	26%

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel 3  
 Uji Asumsi Klasik

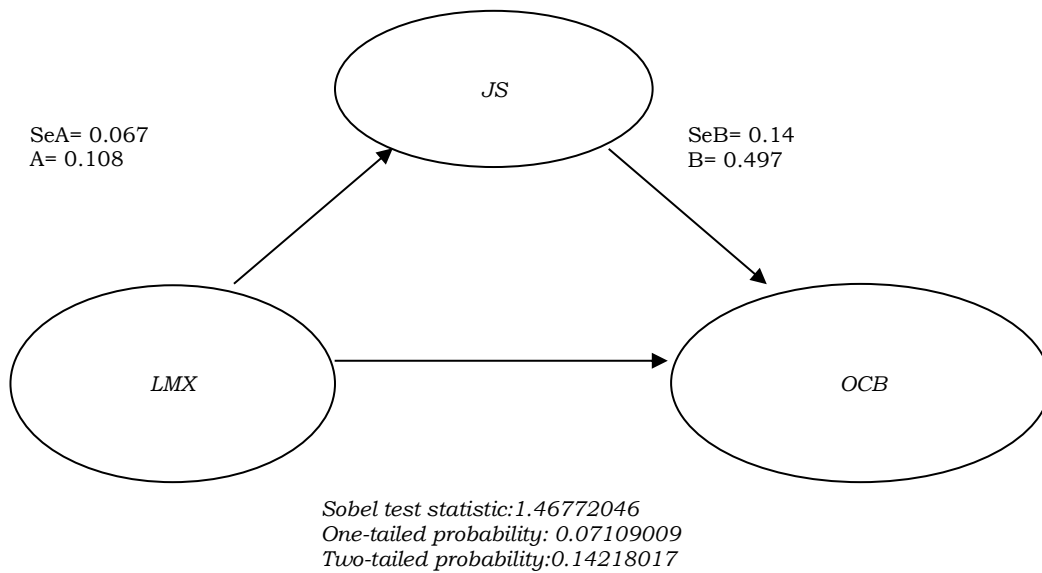
Ind.	Dep.	Multicollinearity		Spearman's Rho Test	Kolmogorov-Smirnov Test
		Tol.	VIF	Sig.	Asymp.sig
LMX	OCB	0.609	1.641	0.374	0.113
JS		0.393	2.543	0.722	
POS		0.367	2.724	0.778	
LMX	JS	0.634	1.576	0.159	0.143
POS		0.634	1.576	0.917	

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel 4  
 Hasil Regresi Linear Berganda

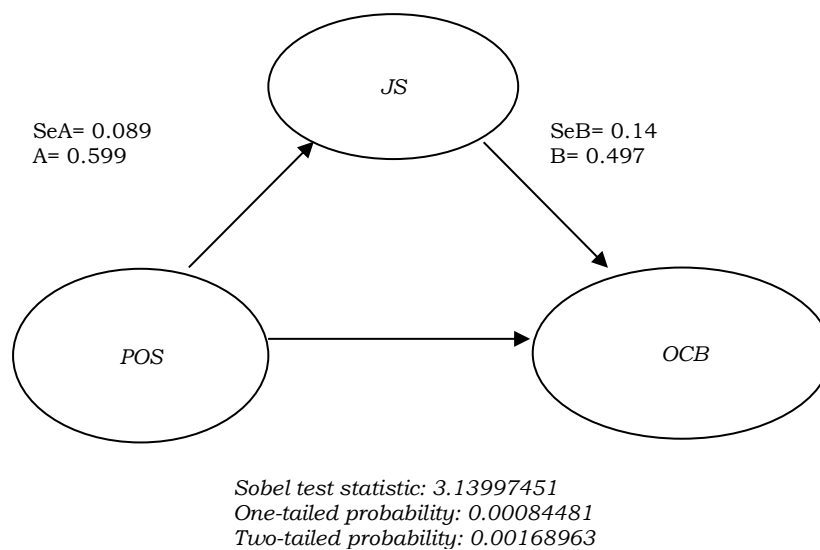
	Ind.	Dep.	Unst. Coef		Sig.	Adj. R <sup>2</sup>
			B	Std.Err.		
H1	LMX		0.360	0.076	0.000	
H2	JS	OCB	0.497	0.14	0.001	0.793
H3	POS		0.490	0.129	0.000	
H4	LMX	JS	0.108	0.067	0.115	0.594
H5	POS	JS	0.599	0.089	0.000	

Sumber: Data primer diolah, 2023.



Sumber: Data primer diolah 2023.

**Gambar 1.** Model Mediasi 1



Sumber: Data primer diolah 2023

**Gambar 2.** Model Mediasi 2

Hasil uji  $H_6$  Gambar 1 menunjukkan nilai kalkulasi yang menghasilkan *one-tailed probability*  $0.07 > 0.05$  artinya hasil uji sobel pengaruh LMX pada OCB dengan mediasi *job satisfaction* tidak didukung. Hasil pengujian tidak mendukung penelitian Kasemsap (2013) dan penelitian Wulani dan Junaedi (2020) yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* memediasi LMX dan OCB. Hubungan antara pemimpin dan anggota yang tidak maksimal seperti kurangnya komunikasi atasan dan bawahan memengaruhi penurunan kepuasan kerja pada karyawan sehingga memicu perilaku OCB individu.

Hasil uji  $H_7$  gambar 2 menunjukkan nilai kalkulasi yang menghasilkan *one-tailed probability*  $0.05 > 0.0006$  yang artinya uji sobel menghasilkan POS pada OCB dengan *job satisfaction* sebagai variabel pemediasi didukung. Sesuai dengan riset dilakukan Anggita dan Ardana (2020) serta Andriyanti dan Supartha (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan menjembatani pengaruh POS pada OCB. Pekerja akan merasa secara psikologis didukung dan kesejahteraan ekonomi diperhatikan merasa puas atas pekerjaan yang mereka lakukan sehingga berusaha membalas budi dalam bentuk perilaku OCB.

## KESIMPULAN

Penelitian dilakukan bertujuan untuk menguji pengaruh LMX dan POS pada OCB

melewati *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada PDAM Tirta Sembada Sleman. Hasil penelitian menghasilkan temuan bahwa LMX, *job satisfaction*, dan POS berpengaruh positif signifikan pada OCB. Hasil pengujian POS terhadap *job satisfaction* memberikan hasil positif signifikan. Uji mediasi pengaruh POS pada OCB melalui *job satisfaction* memberikan hasil hipotesis yang didukung dan signifikan. Ditemukan pula bahwa *job satisfaction* tidak dipengaruhi oleh LMX. Pengaruh LMX pada OCB tidak dimediasi *job satisfaction*.

## IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini dapat berkontribusi untuk menjadi referensi penelitian selanjutnya terutama dalam bidang sumber daya manusia terutama *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian menemukan bahwa LMX, JS dan POS berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini dapat menunjukkan bahwa organisasi harus mampu menjaga kualitas LMX, JS dan POS seperti lebih memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan, memperhatikan karyawan, memberikan dukungan yang maksimal dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Hubungan POS dan OCB melalui JS menghasilkan temuan positif. Sebagai implikasinya, organisasi dapat membuat program program baru yang mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan

melalui peningkatan POS seperti program jenjang karir hingga penghargaan bagi karyawan. Dengan adanya hasil temuan, diharapkan PDAM Tirta Sembada Sleman

dapat memberikan pelayanan terbaik sebagai salah satu instansi penyedia jasa tingkat daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement As Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention To Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252–278. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>
- Akgunduz, Y., Bardakoglu, O., & Kizilcalioglu, G. (2023). Happiness, Job Stress, Job Dedication and Perceived Organizational Support: a Mediating Model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 654–673. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2021-0189>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Alshamrani, M. S. (2017). The Relationship between Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Affective Commitment, Gender-Similarity Roles in the Segregated Work Environment in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). *International Journal of Business and Management*, 12(5), 1–16. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n5p1>
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediating Variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46–55.
- Anggita, N. M. A., & Ardana, I. K. (2020). The Role of Job Satisfaction Medium Perceived Organizational Support to Behavior Organizational Citizenship Among Employees in Bali Zoo. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 79–87. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2020/03/L20437987.pdf>
- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Servant leadership , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.

- Aprilia, M. N., & Prasetyo, A. R. (2016). Hubungan antara Leader Member Exchange dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Unit Cabin Maintenance Services PT GMF Aeroasia. *Empati*, 5(4), 727–731.
- Arijanto, A. (2022). How to The Impact on Transformational Leadership Style and Job Motivation On Organizational Citizenship Behaviour (OCB) With Job Satisfaction as Mediating Variables at Outsourcing Company. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2022.v02i01.001>
- Ayuningtias, H. G., Shabrina, D. N., Prasetio, A. P., & Rahayu, S. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support and Job satisfaction. *Atlantis Press*, 65(Icebef 2018), 691–696. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.148>
- Basirudin, B. N., Basiruddin, R., Mokhber, M., Zaleha, S., Rasid, A., Aiza, N., & Zamil, M. (2016). International Journal of Economics and Financial Issues Organizational Citizenship Behaviour in Public Sector: Does Job Satisfaction Play a Role. *International Journal of Economics and Financial Issues* |, 6(S8), 376–381. <http://www.econjournals.com>
- Cahyani, K., & Pusparini, E. S. (2020). The Effect of Perceived Support On Organizational Citizenship Behaviour : The Mediating Role of Organizational Justice and Job Satisfaction: Case Study on A Public Institution in Indonesia. *SSRN Electronic Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3578234>
- Calen, C., Tarigan, S. A., Rosita, R., Susanto, S., & Alimin, E. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 203–216. <https://doi.org/10.29210/020211163>
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Dorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2021). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour of Employees in Companies in the Republic of Serbia. *Strategic Management*, 26(3), 61–71. <https://doi.org/10.5937/straman2103061d>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 16(2), 54–61.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.



<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>

- Ibrahim, R. M., Ghani, M. A., Hashim, N. H., & Amin, A. (2017). International Review of Management and Marketing Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behaviour Readiness? Evidence from State Government Agency. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 216–221. <http://www.econjournals.com>
- Juhji, J., Syafe', Z., & Gunawan, A. (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172–186. <http://jurnal.staiannawawi.com/index.php/At-Tarbiyat/article/view/219>
- Kasemsap, K. (2013). Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3(1), 13–17. <https://doi.org/10.7763/ijeeee.2013.v3.185>
- Khian, H. S., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Perceived Organizational Support, dan Well-Being Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Guru Smk Mudita Kota Singkawang [the Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, and Well-Being on the Orga. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 212. <https://doi.org/10.19166/pji.v17i2.2643>
- Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019). Impact of Leader-Member-Exchange and Team-Member-Exchange on Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Nursing Review*, 66(2), 242–249. <https://doi.org/10.1111/inr.12491>
- Kumaria, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 4(1,2017), 9–21.
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965–976. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697>
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Petrilli, S., Giunchi, M., & Vonthron, A. (2023). Leader-Member Exchange ( LMX ) and Work Adjustment as Protective Factors in Reducing Job Exhaustion and Turnover Intention : A Double-Mediation Model. *Preprints, Lmx*. <https://doi.org/10.20944/preprints202311.0899.v1>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Prasetio, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment,





- and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32–38. <https://doi.org/10.13189/ujm.2017.050104>
- Raymond, C. P., Hatane, S., & Hutabarat, J. (2018). Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia, Kualitas Pelayanan, Kinerja Organisasi, Kepercayaan Masyarakat dan Kepuasan Masyarakat (Studi Kasus : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Nabire ). *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri*, 1(1), 1–8.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112–131. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/87>
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of Leadership Styles. *Behavioral Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Sökmen, A. (2020). Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara daki Otel İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma (The Relationship Between Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study in Hotel Busin. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 2132–2143. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.652>
- Sulistyo, A. R., & Suhartini, S. (2019). The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1), 15. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i1.112>
- Taheri, R. H., Miah, S. M., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction of Employees. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 5(6), 403–406. <https://doi.org/10.36713/epra4849>
- Tanjung, R. H. A., & Sulastri. (2020). The Influence of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Commitment to Mental Hospital Employees Prof. HB. Saanin Padang. *Atlantis Press*, 152, 897–905. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.098>
- Ummah, S., & Athambawa, S. (2018). Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Among Non- Academic Employees of National Universities in The Eastern Province of Sri Lanka. *American Journal of Economics and Business Management*, 1(1), 75–84. <https://doi.org/10.31150/ajebm.v1i1.8>
- Wong, S. I., & Berntzen, M. N. (2019). Transformational Leadership and Leader-Member Exchange in Distributed Teams: The Roles of Electronic Dependence and Team Task Interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381–392. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.032>

- Wong, Y. W., & Wong, Y. T. (2017). The Effects of Perceived Organisational Support and Affective Commitment on Turnover Intention: A Test of Two Competing Models. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2017-0001>
- Wulani, F., & Junaedi, M. (2020). Organizational Citizenship Behavior Tenaga Penjual: Peran Kepuasan Kerja, Dukungan Rekan Kerja, dan Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(2), 122. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.20275>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the Relationship between Despotic Leadership and Job Satisfaction: The Role of Self Efficacy and Leader–Member Exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>