

**ANALISA PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
RESTORAN DE BOLIVA SURABAYA**

Giovanni Gutama, Meliana C. Hermanto, Thomas S. Kaihatu, Endo Wijaya
Kartika
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak : Penelitian ini ditunjukkan untuk menguji Analisa Pengaruh *Leader-member Exchange (LMX)* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui *Perceived Organizational Support (POS)* Sebagai Variabel Mediasi di Restoran De Boliva Surabaya. Pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Metode *Partial Least Square (PLS)* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan *LMX* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POS*, dan *POS* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kata Kunci :

Leader-member Exchange (LMX), *Perceived Organizational Support (POS)*, Kepuasan Kerja Karyawan.

Abstract : This study aims to measure and examine the influence of Leader-member Exchange (LMX), Employee Job Satisfaction, by Perceived Organizational Support (POS) as a mediator variable in De Boliva Restaurant Surabaya. The data was collected using questionnaires distributes to the respondents. Partial Least Square program is used in this research. The result shows that the Leader-member Exchange has positive but not significant influence upon Employee Job Satisfaction, LMX has positive and significant influence upon POS, and POS has positive and significant influence upon Employee Job Satisfaction.

Keyword :

Leader-member Exchange (LMX), *Perceived Organizational Support (POS)*, Employee Job Satisfaction.

Menurut teori kebutuhan Maslow, pangan merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia atau *basic needs*. Pada saat ini, pangan menjadi sebuah gaya hidup baru di kalangan masyarakat yang bergeser menjadi sebuah bisnis industri kuliner. Tidak mengherankan jika industri kuliner saat ini tumbuh sangat subur. Peningkatan jumlah industri restoran mengakibatkan kebutuhan akan sumber daya manusia juga meningkat. Menurut Pillai & Bagavathi (2003) kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tergantung dari sumber daya manusianya, bukan bergantung pada materi seperti peralatan, mesin ataupun materi lain. Namun, pada kenyataannya sumber daya manusia saat ini menjadi salah satu masalah yang umum. Menurut Julio & Dewi (2013) karyawan bagi sebuah perusahaan tidak hanya merupakan pilar dalam sebuah organisasi, tetapi

kompetitif atau tidaknya sebuah organisasi juga bergantung dari kualitas karyawannya, dimana karyawan merupakan asset yang penting dari sebuah organisasi terutama organisasi yang bergerak dalam industri jasa. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari sikap dari seorang pemimpin dalam memperhatikan karyawannya. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja, tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusianya (Wibowo & Sutanto, 2013).

Untuk menjelaskan fenomena yang terjadi, maka diambil Restoran De Boliva sebagai objek penelitian. Restoran De Boliva merupakan salah satu restoran *fast food* di Surabaya yang sudah cukup lama dikenal oleh masyarakat karena telah berdiri sejak tahun 2001. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa karyawan disana, diketahui bahwa karyawan di Restoran De Boliva memiliki kecenderungan merasa puas bekerja disana.

Dikatakan seorang karyawan merasa puas dengan hubungannya, baik antara atasan dan sesama rekan kerja karena manajer sangat kooperatif dalam membantu dikala restoran sedang ramai, dan sesama rekan kerja lain sering memberikan masukan pada saat bekerja. Karyawan juga merasa Restoran De Boliva sendiri sangat memperdulikan kondisi fisik karyawan yang diwujudkan dengan pemberian surat ijin apabila sedang sakit. Tetapi karyawan tersebut tidak terlalu nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan, dan merasa pekerjaan dan tanggung jawab yang dilakukan cukup berat dan menguras tenaga.

Hal lain yang dikatakan oleh karyawan lainnya, yang memiliki hubungan yang juga cukup baik dengan asisten manajer, merasa asisten manajer memiliki sisi yang lebih santai dan bijak dibandingkan dengan manajer. Manajer sendiri lebih memberikan tekanan pada penerapan kejar omzet. Karyawan juga merasa tidak puas dengan rekan kerjanya karena merasa rekan kerja yang dulu lebih kompak dan memiliki *sense of belonging* yang tinggi. Sedangkan rekan kerja yang sekarang dirasa kurang bisa membaur dan hanya mau melakukan pekerjaan pada saat diawasi.

TEORI PENUNJANG

Leader-member Exchange (LMX)

Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *Leader-member Exchange (LMX)*.

Menurut Liden & Maslyn (1998) mendefinisikan *Leader-member Exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu ;

1. Afeksi

Bentuk kepedulian, yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

2. Loyalitas

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi yang lainnya.

3. Kontribusi
Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.
4. Penghormatan profesional
Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Paille, Bourdeau, & Galois, 2010).

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002, p. 699) terdapat delapan poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support (POS)*, yaitu:

- a) Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
- b) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
- c) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
- d) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
- e) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- f) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- g) Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
- h) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Kepuasan Kerja Karyawan

Spector (2006) menyatakan bahwa: “*Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs*”. Ini berarti kepuasan kerja karyawan adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya.

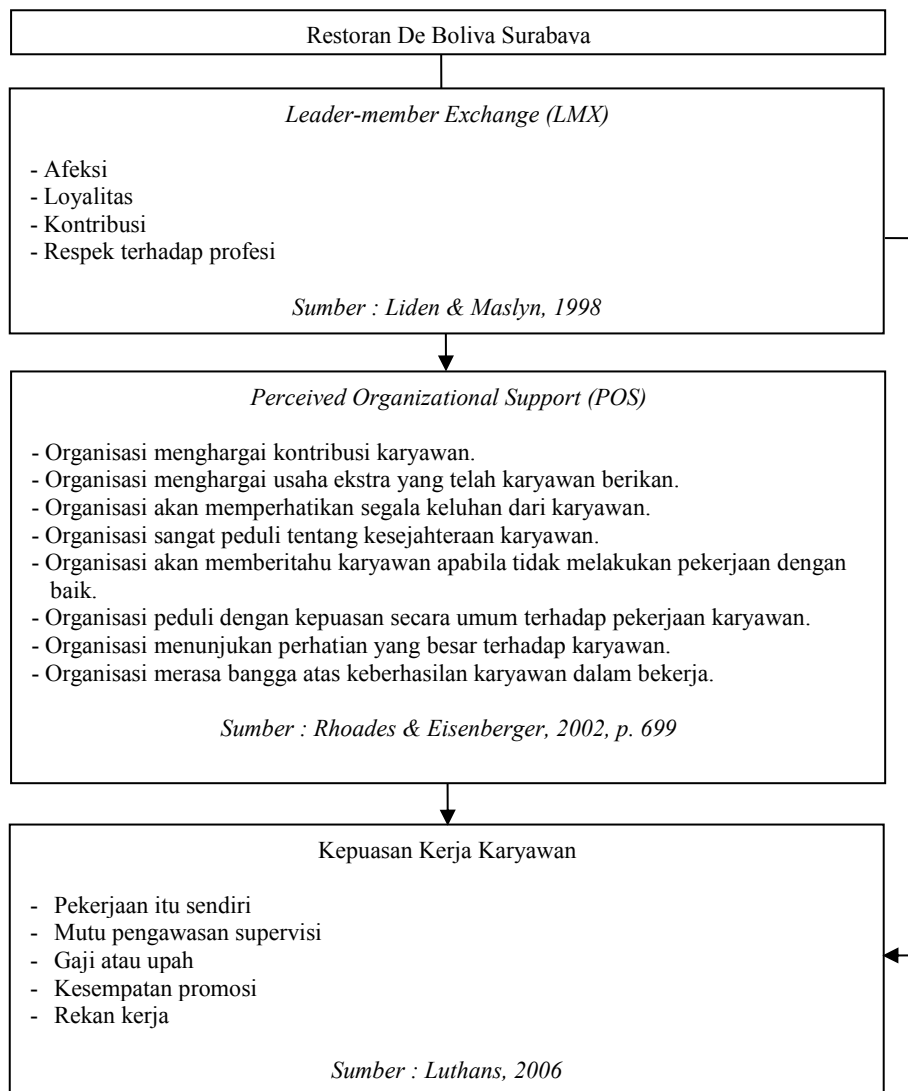
Menurut Luthans (2006), terdapat *Job Description Index (JDI)* yang dirancang untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yang dipergunakan secara luas:

1. Pekerjaan itu sendiri
Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama dari kepuasan.
2. Mutu pengawasan supervisi
Perilaku pengawas merupakan hal penting yang menentukan selain dari kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Karyawan akan lebih puas dengan pemimpin yang lebih bijaksana, memperhatikan kemajuan, perkembangan dan prestasi kerja dari karyawannya.
3. Gaji atau Upah
Apabila pembayaran adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat pada umumnya, maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan juga tinggi.
4. Kesempatan Promosi
Promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain dimana jabatan tersebut memiliki status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

5. Rekan Kerja

Menurut Kartika & Kaihatu (2010) pada dasarnya seorang karyawan juga menginginkan adanya perhatian dari rekan kerjanya, sehingga pekerjaan juga mengisi kebutuhan karyawan akan interaksi sosial, sehingga pada saat seorang karyawan memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan bersahabat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Pemikiran



Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Leader-member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Leader-member Exchange (LMX)* terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* di Restoran De Boliva Surabaya.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif eksplanatif yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang telah bekerja di Restoran de Boliva Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *nonprobability sampling*, yaitu *purposive Sampling*.

Sampel yang akan diambil adalah karyawan tetap, dan bukan *on the job training* atau atasan dengan 32 responden. Agar sampel tetap homogen, maka hanya akan diambil sampel yaitu karyawan tetap di Restoran De Boliva Surabaya yang meliputi Restoran De Boliva Surabaya Town Square (SUTOS), Restoran De Boliva Gubeng, dan Restoran De Boliva Waterplace.

Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini jenis data penelitian yang digunakan adalah data kuantitatif dan sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer diperoleh melalui wawancara singkat untuk mengenai fenomena yang terjadi di lapangan dan penyebaran angket atau kuisioner kepada para responden, yakni para karyawan tetap di Restoran De Boliva Surabaya yang meliputi Restoran De Boliva Surabaya Town Square (SUTOS), Restoran De Boliva Gubeng, dan Restoran De Boliva Waterplace.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang digunakan dilakukan wawancara singkat dengan beberapa karyawan dan atasan terkait fenomena yang terjadi di lapangan, dan juga mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, maka teknik yang digunakan dalam penelitian adalah teknik survei atau kuesioner. Kuesioner yang akan dibagikan, diukur dengan skala *Likert*.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Variabel eksogen yaitu *Leader-member Exchange (LMX)* (X_1)
2. Variabel endogen adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2)
3. Variabel endogen *intervening* adalah *Perceived Organizational Support (POS)* (Y_1)

Leader-member Exchange (LMX) (X_1)

Menurut Liden & Maslyn (1998), alat ukur dari *Leader-member Exchange (LMX)* adalah sebagai berikut :

a) Afeksi ($X_{1.1}$)

Butir pengukuran afeksi didasarkan pada :

- Adanya kecocokan bawahan dan atasan sebagai seorang individu.
- Adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk menjadi seorang teman.
- Adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk dapat bekerja sama dengan baik.

- b) Loyalitas ($X_{1.2}$)
 Butir pengukuran loyalitas didasarkan pada :
- Adanya kemauan dari atasan maupun bawahan untuk saling membela hal-hal yang dikerjakan kepada atasan yang lebih tinggi, walaupun tanpa memiliki pemahaman yang lengkap mengenai pertanyaan yang diberikan.
 - Adanya kemauan dari atasan maupun bawahan untuk saling membela dalam menghadapi situasi sulit dengan orang lain.
- c) Kontribusi ($X_{1.3}$)
 Butir pengukuran untuk kontribusi didasarkan pada :
- Adanya kesediaan dari bawahan untuk bekerja melebihi waktu yang ditetapkan.
 - Adanya kesediaan dari bawahan untuk memberikan usaha yang lebih dari usaha yang dibutuhkan secara normal untuk mencapai tujuan kerja yang dimiliki atasan.
- d) Penghormatan profesional ($X_{1.4}$)
 Butir untuk penghormatan profesional didasarkan pada :
- Adanya penghargaan kepada bawahan tentang pengetahuan atas pekerjaan dari atasan.
 - Adanya *respect* kepada bawahan atas keterampilan profesional yang dimiliki bawahan.

Perceived Organizational Support (POS) (Y₁)

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002, p. 699) terdapat delapan poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support (POS)*. Variabel ini diukur dengan indikator :

- Y_{1.1}. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
- Adanya dukungan organisasi berupa *non-finansial* atas partisipasi keterlibatan karyawan secara langsung.
 - Adanya dukungan organisasi berupa penghargaan finansial atas partisipasi atau keterlibatan karyawan.
- Y_{1.2}. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan
- Adanya penghargaan organisasi terhadap usaha ekstra yang diberikan karyawan.
- Y_{1.3}. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan
- Adanya perhatian yang diberikan organisasi terhadap keluhan dari karyawan.
- Y_{1.4}. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
- Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.
- Y_{1.5}. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik
- Adanya pemberitahuan dari organisasi apabila karyawan melakukan pekerjaan yang tidak baik.
- Y_{1.6}. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan
- Adanya kepedulian organisasi mengenai kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- Y_{1.7}. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan
- Adanya perhatian yang besar dari organisasi terhadap karyawan.
- Y_{1.8}. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja

- Adanya kebanggaan dari organisasi terhadap keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Kepuasan Kerja Karyawan (Y₂)

Menurut Spector (2006) kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan. Variabel ini diukur dengan indikator :

Y_{2.1}. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

- Adanya perasaan senang dari karyawan selama bekerja di Restoran De Boliva Surabaya.

Y_{2.2}. Kepuasan terhadap mutu pengawasan supervisi

- Adanya suatu perhatian dari *supervisor* terhadap kemajuan kerja karyawan.

Y_{2.3}. Kepuasan dengan gaji atau upah

- Adanya sistem pembagian gaji yang sesuai dengan harapan karyawan.

Y_{2.4}. Tingkat kesempatan promosi

- Adanya kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi terhadap karyawan.

Y_{2.5}. Kepuasan terhadap rekan kerja

- Adanya dukungan dan kerja sama yang baik antar karyawan yang satu dengan yang lain.

Teknik Analisa Data

Untuk menghindari adanya salah interpretasi dari data yang diperoleh dalam proses penelitian, maka ada beberapa tahapan yang harus dilalui seperti melakukan analisis deskriptif, teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*, uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Berikut merupakan gambaran profil responden dalam penelitian ini.

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskriptif responde, dapat diketahui bahwa 22 orang responden dari total responden (68.75%) adalah pria, sedangkan sisanya sebesar 10 orang (31.25%) adalah wanita.

2. Usia

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa sebesar 27 orang (84.38%) berumur diantara 18-25 tahun ; 5 orang (15.63%) berumur diantara 26-35 tahun.

3. Lama Bekerja

Berdasarkan hasil deskriptif responden, diketahui bahwa 13 orang responden (40.63%) telah bekerja kurang dari 1 tahun ; 10 orang (31.25%) telah bekerja 1-2 tahun ; 6 orang (18.75%) telah bekerja selama 2-3 tahun ; dan sisanya 3 orang (9.38%) bekerja diatas 3 tahun.

4. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil deskriptif responden, diketahui bahwa 1 orang (3.13%) menempuh pendidikan akhir hingga SMP ; 30 orang (93.75%) menempuh pendidikan SMA ; dan 1 orang (3.14%) menempuh pendidikan D1/D2/D3.

5. Pengeluaran Perbulan

Berdasarkan hasil deskriptif responden, didapati bahwa 19 orang (59.38%) memiliki pengeluaran perbulan sebesar Rp.1.000.000 – Rp. 1.500.000 ; 12 orang (37.5%) memiliki pengeluaran perbulan sebesar Rp. 1.500.001 – Rp. 2.000.000 ; dan 1 orang (3.13%) memiliki pengeluaran perbulan Rp.2.000.001 – Rp 2.500.000.

Analisis Mean

Faktor	Mean	Kategori
<i>Leader-member Exchange (LMX)</i>	3.792	Tinggi
<i>Perceived Organization Support (POS)</i>	3.521	Tinggi
Kepuasan Kerja Karyawan	3.74	Tinggi

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa hasil penghitungan nilai *mean* secara keseluruhan yaitu *Leader-member Exchange (LMX)*, *Perceived Organization Support (POS)*, dan Kepuasan Kerja Karyawan termasuk dalam kategori tinggi.

<i>Leader-member Exchange (LMX)</i>	Mean	Kategori
Saya merasa cocok dengan atasan saya sebagai seorang pribadi.	3.87	Tinggi
Saya memiliki keinginan untuk menjadi seorang teman bagi atasan saya.	3.84	Tinggi
Saya memiliki keinginan untuk bekerjasama dengan baik, dengan atasan saya.	4.25	Sangat Tinggi
Saya memiliki keinginan untuk membela atasan saya, pada saat menghadapi situasi sulit, walaupun tanpa memiliki pemahaman yang lengkap terhadap masalah tersebut.	3.71	Tinggi
Saya merasa dibela oleh atasan apabila menghadapi situasi yang sulit dengan pihak lain.	3.5	Tinggi
Saya merasa dibela oleh atasan apabila menghadapi situasi yang sulit dengan pihak lain.	3.9	Tinggi
Saya bersedia untuk memberikan usaha ekstra demi mencapai tujuan kerja atasan.	3.87	Tinggi
Saya merasa dihargai oleh atasan saya, atas pengetahuan pekerjaan yang saya miliki.	3.68	Tinggi
Saya merasa dihormati oleh atasan saya, atas profesionalitas yang saya miliki.	3.46	Tinggi
NILAI KESELURUHAN	3.79	Tinggi

Berdasarkan tabel hasil keseluruhan nilai mean *Leader-member Exchange (LMX)* tergolong tinggi. Nilai indikator tertinggi di dapat dari indikator “Saya memiliki keinginan untuk bekerjasama dengan baik, dengan atasan saya” sebesar 4.25, yaitu sangat tinggi, yang berarti bahwa di terjadi hubungan yang baik di dalam maupun di luar pekerjaan baik dengan atasan dan rekan kerja di Restoran De Boliva Surabaya. Nilai terendah didapat dari indikator “Saya merasa dihormati oleh atasan saya, atas profesionalitas yang saya miliki.” yang memiliki nilai sebesar 3.46 meskipun masih tergolong tinggi, yang berarti bahwa karyawan

di Restoran De Boliva Surabaya merasa dihormati atas profesionalitas yang dimiliki karyawan. Dilihat dari *mean* tiap indikator yang tinggi, mengakibatkan *mean Leader-member Exchange (LMX)* menjadi tinggi. Dapat disimpulkan bahwa hubungan atasan dan bawahan yang terjadi di dalam Restoran De Boliva Surabaya secara keseluruhan baik.

<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	<i>Mean</i>	Kategori
Saya mendapatkan penghargaan berupa bonus dari De Boliva atas partisipasi yang saya berikan kepada restoran.	3.87	Tinggi
Saya mendapatkan pujian dari De Boliva atas partisipasi yang saya berikan kepada restoran.	3.28	Cukup Tinggi
Saya merasa bahwa De Boliva menghargai usaha ekstra yang saya berikan.	3.34	Cukup Tinggi
Saya merasa De Boliva menanggapi dan menindak lanjuti keluhan saya.	3.5	Tinggi
Saya merasa De Boliva peduli terhadap kesejahteraan saya.	3.28	Cukup Tinggi
Saya diberikan teguran oleh De Boliva apabila saya melakukan pekerjaan yang tidak baik.	4.25	Sangat Tinggi
Saya merasa De Boliva peduli terhadap kepuasan pekerjaan yang saya lakukan.	3.43	Tinggi
Saya merasa De Boliva memberikan perhatian yang besar kepada saya.	3.25	Cukup Tinggi
Saya merasa De Boliva bangga terhadap keberhasilan saya dalam bekerja.	3.46	Tinggi
NILAI KESELURUHAN	3.52	Tinggi

Berdasarkan tabel hasil keseluruhan nilai mean *Perceived Organizational Support (POS)* tergolong tinggi. Nilai terendah didapat dari indikator “Saya merasa De Boliva memberikan perhatian yang besar kepada saya.” yang memiliki nilai sebesar 3.25 meskipun masih tergolong tinggi. Artinya karyawan di Restoran De Boliva Surabaya masih merasa bahwa Restoran De Boliva Surabaya memberikan perhatian yang besar kepada karyawan. Sedangkan nilai indikator tertinggi di dapat dari indikator “Saya diberikan teguran oleh De Boliva apabila saya melakukan pekerjaan yang tidak baik.” sebesar 4.25, yaitu sangat tinggi, yang artinya karyawan secara keseluruhan mendapatkan teguran oleh De Boliva apabila karyawan melakukan pekerjaan yang tidak baik. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* di Restoran De Boliva Surabaya memiliki nilai rata-rata yang tinggi didukung oleh tingginya nilai *mean* dari tiap indikator.

Kepuasan Kerja Karyawan	<i>Mean</i>	Kategori
Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan	4.09	Tinggi
Saya merasa atasan memberikan pengawasan terhadap kemajuan kerja saya.	3.93	Tinggi
Saya merasa gaji atau upah yang saya terima sesuai dengan harapan saya.	2.96	Cukup Tinggi
Saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi.	3.46	Tinggi
Saya memiliki kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja.	4.21	Sangat Tinggi
NILAI KESELURUHAN	3.73	Tinggi

Berdasarkan tabel hasil keseluruhan nilai mean Kepuasan Kerja Karyawan tergolong tinggi. Nilai terendah didapat dari indikator “Saya merasa gaji atau upah yang saya terima sesuai dengan harapan saya.” dengan nilai sebesar 2.96, meskipun masih tergolong tinggi, artinya karyawan di Restoran De Boliva

Surabaya merasa gaji atau upah yang diterima sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan nilai indikator tertinggi di dapat dari indikator “Saya memiliki kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja.” sebesar 4.21 yaitu sangat tinggi, yang artinya karyawan memiliki kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya memiliki nilai rata-rata yang tinggi didukung oleh tingginya nilai *mean* dari tiap indikator.

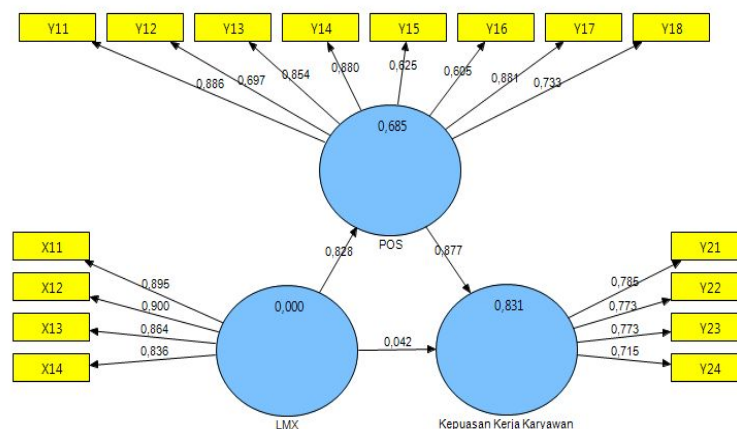
	AVE
Kepuasan Kerja Karyawan	0.5807
Leader-member Exchange (LMX)	0.7640
Perceived Organizational Support (POS)	0.6056

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE dari variabel *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan Kepuasan Kerja Karyawan, adalah diatas 0.5. Dari hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja Karyawan	0.8469
Leader-member Exchange (LMX)	0.9282
Perceived Organizational Support (POS)	0.9233

Dari hasil pengolahan data, nilai *composite reliability* variabel *Leader-member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan Kepuasan Kerja Karyawan secara berurutan adalah 0.8469; 0.9282; dan 0.9233. Ketiga nilai tersebut adalah diatas 0,7. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

Inner Model



	T Statistics (O/STERR)
<i>Leader-member Exchange (LMX)</i> -> Kepuasan Kerja Karyawan	0.460
<i>Leader-member Exchange (LMX)</i> -> <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	22.671
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> -> Kepuasan Kerja Karyawan	11.184

Dari tabel diatas dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesis penelitian ini, yaitu :

1. Variabel *Leader-member Exchange (LMX)* mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T Statistics* sebesar 0.46 yang lebih kecil daripada 1.96 hal ini dapat dikatakan bahwa *Leader-member Exchange (LMX)* belum cukup mampu menjelaskan hubungan ke Kepuasan Kerja Karyawan. Sehingga hipotesis 1 ditolak.
2. Hasil estimasi *Inner Weight* pada pengaruh *Leader-member Exchange (LMX)* terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 22.671 yang lebih besar daripada 1.96. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support (POS)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Hasil estimasi *Inner Weight* pada pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 11.184 yang lebih besar daripada 1.96. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader-member Exchange (LMX)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisa data yang ada dapat menjawab rumusan masalah yang diteliti yaitu diketahui bahwa tidak semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis pertama yaitu *Leader-member Exchange (LMX)* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya. *Leader-member Exchange (LMX)* masih belum cukup mampu menjelaskan hubungan pengaruhnya ke Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini memang tidak sesuai dengan penelitian terdahulu, tetapi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sanders, *et al.* (2010) *Leader-member Exchange (LMX)* memiliki pengaruh yang kuat kepada Kepuasan Kerja Karyawan apabila dimediasi oleh variabel *HR practice and innovative behavior*. Penelitian tersebut hampir memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan, yaitu pengaruh variabel intervening yang mempengaruhi variabel-variabel lainnya. Dalam konteks di Restaurant De Boliva Surabaya, *Leader-member Exchange (LMX)* akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, tetapi harus melalui persepsi dukungan dari organisasi itu sendiri, yaitu *Perceived Organizational Support (POS)*. Disamping itu, adanya faktor lain yang juga menjadi pemicu tidak signifikannya kedua hubungan tersebut, yaitu ketidakselarasan antara jawaban karyawan dengan kenyataan di lapangan.

Hipotesis kedua yang mengatakan bahwa *Leader-member Exchange (LMX)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* di Restoran De Boliva Surabaya terbukti benar. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Kartika (2011), apabila karyawan memiliki kualitas hubungan yang tinggi dengan atasan, maka karyawan akan merasa bahwa organisasi berkontribusi untuk memuaskan kebutuhan hubungan antar pribadinya, dan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Hipotesis yang ketiga adalah *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya. Hasil ini didukung oleh Shore & Tetrick (1991), yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki kolerasi terhadap kepuasan kerja, yang mana karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi sehingga apabila kebutuhannya terpenuhi maka akan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga indikator, yaitu *Leader-member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan Kepuasan Kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil dari evaluasi *inner model*, nilai *path* dari model kerja antara *Leader-member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* apabila dikalikan memiliki nilai 0,726 sedangkan nilai konstruk dari *Leader-member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 0,042. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* benar merupakan variabel mediasi karena nilai perkalian yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *path Leader-member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hubungan atasan dengan bawahan yang baik yang didukung oleh dukungan organisasi mengakibatkan tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat di Restoran De Boliva Surabaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Leader-member Exchange (LMX)* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya.
2. *Leader-member Exchange (LMX)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* di Restoran De Boliva Surabaya.
3. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran De Boliva Surabaya.

Saran

1. Restoran De Boliva Surabaya disarankan untuk menjaga hubungan atasan dengan bawahan, bukan hanya terbatas dalam konteks kerja saja, melainkan lebih pada hubungan yang membangun antara atasan dengan karyawan. Peran dan dukungan dari organisasi sendiri juga harus dipertahankan, karena

- kepuasan kerja karyawan di Restoran De Boliva Surabaya lebih dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh pihak restoran kepada karyawannya.
2. Restoran De Boliva Surabaya disarankan penuh untuk memperhatikan dukungan organisasi terhadap karyawan restoran yang dapat membentuk persepsi karyawan akan dukungan organisasi terhadap dirinya. Dukungan-dukungan tersebut antara lain, diharapkan agar Restoran De Boliva lebih memberikan perhatian kepada karyawan, lebih memperdulikan kesejahteraan karyawan, dan juga menghargai usaha ekstra yang telah diberikan oleh karyawan. Karena dukungan inilah yang menjadi faktor perantara kepuasan kerja karyawan di Restoran De Boliva Surabaya
 3. Restoran De Boliva Surabaya disarankan untuk tetap meningkatkan kepuasan kerja karyawan terutama dengan memperhatikan gaji atau upah yang diterima karyawan agar sesuai dengan harapan karyawan dan juga memberikan kesempatan promosi terhadap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.
- Julio., & Dewi, S. C. (2013). *Analisa pengaruh leader-member exchange, perceived organizational support terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator di hotel tarakan plaza.* (TA No 33010362/ MAN/ 2013). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Kartika, E. W. (2011). *Analisis pengaruh leader-member exchange, perceived organizational support, dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan hotel berbintang lima di Surabaya.* Unpublished master thesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja: Studi kasus pada karyawan restoran di pakuwon food festival Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12*(1), 100-112.
- Liden, C. R., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensional fifty of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paille, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis, 18*(1), 41-58.
- Pillai, R. S. N., & Bagavathi. (2003). *Office management*. New Delhi: S. Chand & Company Ltd.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torke, N., Groenveld, S., & Groenveld, C. (2010). The role of lmx and satisfaction with hr practices. *Journal of Technology and Investment, 1*(1), 9-10.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 637–643.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial / organizational Psychology: Research and practice* (4th ed.). New York: John Wiley.