ANALISA DUKUNGAN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN KAMPOENG ROTI

Yulianto Suryo Adi
Samuel Sutanto
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak: Kesejahteraan manusia sangat penting dan dibutuhkan dimana pun mereka berada, tidak terkecuali di tempat mereka bekerja. Manusia yang diperhatikan oleh organisasi maupun pemimpinnya, akan sejahtera. Faktor tersebut secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Peningkatan kinerja yang maksimal membawa perusahaan memperoleh hasil yang maksimal juga. Perusahaan seharusnya tidak lagi bergantung pada banyaknya modal yang dipakai, melainkan memakai tenaga kerja secara efisien. Kualitas sumber daya manusia diperolah seberapa puas karyawan bekerja. Penelitian ini ditunjukan untuk menguji Analisa Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kampoeng Roti Surabaya.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Karyawan.

Abstract: *Human's prosperity is very important and needed, wherever they are, even in working place. Human who cared by organization and their leader, will have prosperity. Indirect effect cause of prosperity will increase employee's work quality. The increasing of work quality to maximum, make a company gain maximum profit too. Company should not depend on financial capital, but using human resource efficiently. Human resource quality gain from how satisfy employee with their work. This research is to test "Analysis of the Perceived Organizational Support and Leadership through Work Satisfaction in Kampoeng Roti".*

Keywords *: Perceived Organizational Support* (POS), *Leadership*, *Work Satisfaction*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting, dibandingkan dengan sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan, menurut Robbins dan Judge (2008). Karyawan mempunyai suatu nilai unik yang mampu membuatnya sama atau bahkan lebih penting daripada sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Poon et al.(2007), nilai unik yang dimiliki karyawan adalah potensi karyawan untuk terus dan hal tersebut tentunya menjadi suatu hal yang penting bagi suatu perusahaan. Mulyadi dan Setyawan (2001) lebih jauh menjelaskan jika dapat diberdayakan, maka karyawan dapat terus berkembang ke arah yang lebih baik, sehingga karyawan dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai kemajuan-kemajuan yang berarti atau bahkan mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Kampoeng Roti merupakan suatu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang *bakery*, didirikan oleh Glen Sutanto pada 10 September 2011. Saat ini Kampoeng Roti sedang berada pada masa perkembangan. Mulai dari berdirinya Kampoeng Roti sampai sekarang, perkembangan perusahaan sangat cepat. Perkembangan dalam 3 tahun tersebut dapat terlihat dari jumlah *outlet* Kampoeng Roti yang melonjak dari 1 *outlet* dan kini telah menjadi 10 *outlet*.

Fenomena ini yang menyebabkan penulis tertarik untuk mengambil topik bahasan dukungan organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Kampoeng Roti

TEORI PENUNJANG

Dukungan Organisasi

Menurut Paille *et al*. (2010), terdapat sejumlah indikator yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur dukungan organisasi di dalam suatu perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan mengapresiasi kontribusi karyawan.
2. Perusahaan mau mempertimbangkan aspirasi karyawan.
3. Perusahaan mau mempertimbangkan nilai-nilai yang dimiliki karyawan.
4. Perusahaan benar-benar peduli pada hal baik yang karyawan lakukan di dalam pekerjaannya.
5. Perusahaan bangga dengan prestasi yang karyawan raih
6. Perusahaan peduli akan kesejahteraan karyawan

Kepemimpinan

Chang dan Lee (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam perusahaan dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu: kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Berikut akan disampaikan penjelasan mengenai dua tipe, yaitu:

1. Kepemimpinan Transaksional
2. Kepemimpinan Transformasional

Lok, Rhodes, dan Westwood (2011) menjelaskan bahwa terdapat tipe kepemimpinan lain yang umum dijumpai di dalam suatu perusahaan, yaitu:

1. Kepemimpinan *Consideration*
2. Kepemimpinan *Task-oriented*

Kepuasan Kerja

Menurut Sopiah (2008), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu: pekerjaan itu sendiri, pembayaran gaji, promosi, supervisi (pengarahan dari atasan), dan rekan kerja. Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Supervisi (pengarahan dari atasan)
5. Rekan Kerja

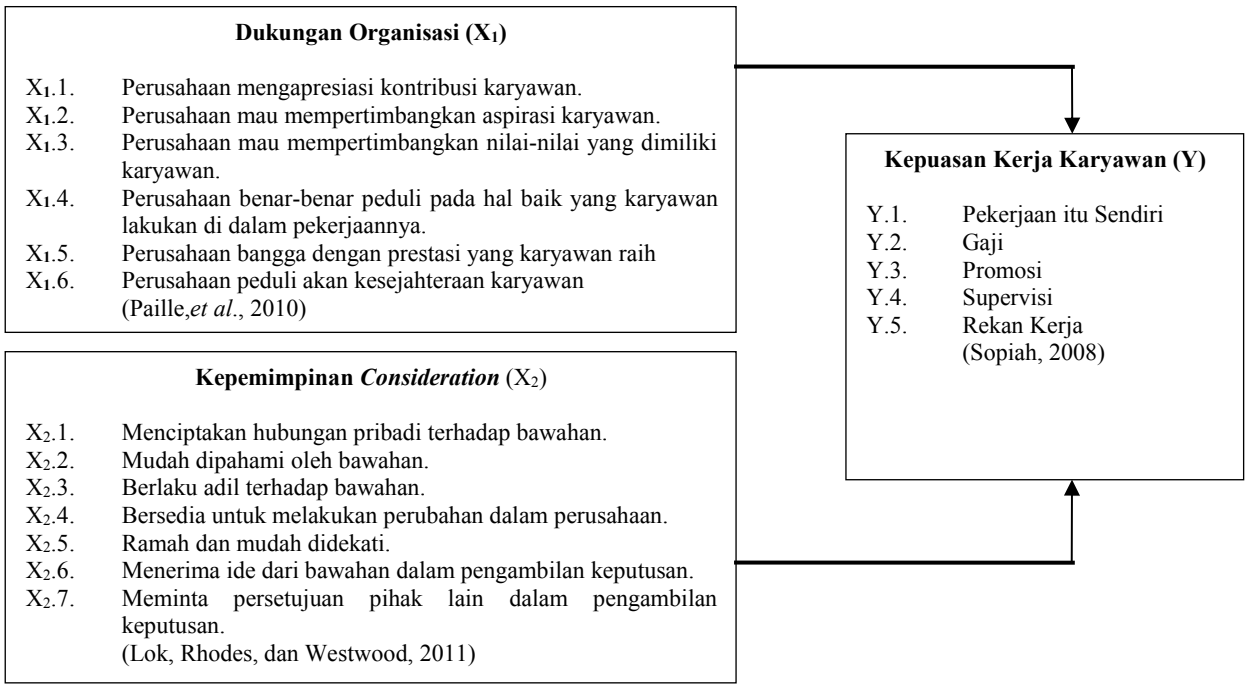
Hubungan Antar Konsep

Han, *et al*. (2012) menjelaskan bahwa hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan

positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, dukungan organisasi punya pengaruh yang besar terhadap keberadaan kepuasan kerja dan apabila dukungan organisasi semakin meningkat keberadaannya di dalam suatu perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan juga dapat semakin meningkat. Paille, *et al*. (2010) juga menjelaskan bahwa hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pandangan-pandangan yang telah dikemukakan, maka dapat dipahami bahwa dukungan organisasi memang memiliki indikasi untuk berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Chang dan Lee (2007) mengemukakan bahwa lingkungan internal organisasi, seperti iklim organisasi, tipe-tipe kepemimpinan dan hubungan antar anggota organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2003), kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bahkan, kepemimpinan transformasional dapat mengurangi *resign rate* karyawan, sedangkan kepemimpinan transaksional mampu menghasilkan produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, dari pandangan-pandangan tersebut, maka dapat dilihat bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Populasi yang dimaksud adalah semua karyawan di seluruh outlet Kampoeng Roti dengan total sampel sebanyak 45 kuesioner dan tersebar di daerah Surabaya.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel - variabel bebas yang memberikan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini adalah:

1. Dukungan organisasi, adalah persepsi karyawan terhadap apa yang dilakukan organisasi bagi karyawan, dimana hal tersebut dapat terkait dengan kepedulian organisasi mengenai kesejahteraan karyawan, kemauan organisasi mendengarkan keluhan karyawan, kemauan organisasi mencoba membantu karyawan ketika sedang menghadapi masalah, dan cara organisasi memperlakukan karyawan dengan adil. Pengukuran terhadap variabel dukungan organisasi didasarkan pada pandangan Paille *et al*. (2010) berikut ini:
   a. Perusahaan mengapresiasi kontribusi karyawan.
   b. Perusahaan mau mempertimbangkan aspirasi karyawan.
   c. Perusahaan mau mempertimbangkan nilai-nilai yang dimiliki karyawan.
   d. Perusahaan benar-benar peduli pada hal baik yang karyawan lakukan di dalam pekerjaannya.
2. Kepemimpinan, adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Pada penelitian ini, kepemimpinan yang ditinjau adalah kepemimpinan *consideration*. Pengukuran terhadap variabel kepemimpinan *consideration* didasarkan pada pandangan Lok, Rhodes, dan Westwood (2011) berikut ini:
   a. Pimpinan menciptakan hubungan pribadi dengan karyawan.
   b. Arahan pimpinan mudah dipahami oleh bawahan.
   c. Pimpinan di perusahaan berlaku adil terhadap karyawan.
   d. Pimpinan di perusahaan mau melakukan perubahan yang diperlukan di dalam perusahaan.
   e. Pimpinan bersikap ramah.
   f. Pimpinan mau menerima ide dari karyawan dalam pengambilan keputusan.
   g. Pimpinan tidak ragu meminta persetujuan pihak lain dalam pengambilan keputusan.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan bahwa item kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Riduwan dan Sunarto (2011) menjelaskan bahwa untuk dapat mengetahui tingkat validitas, maka peneliti dapat memperhatikan nilai *sig.*pernyataan dibandingkan dengan tingkat signifikansi. Nilai *sig.* yang lebih kecil atau sama dengan nilai tingkat signifikansi (*sig* $\leq$ 0,05), menunjukkan bahwa item pada kuesioner dapat dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau uji kehandalan dijalankan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan (konsisten). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh *item* pernyataan dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach*

Alpha (α) sebab metode ini merupakan metode standar yang digunakan untuk mengukur reliabilitas serta mampu memberikan hasil yang terukur dengan angka, sehingga hasil pengujian dapat lebih akurat.Kriteria yang digunakan adalah jika nilai *Cronbach Alpha*> 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa *item* pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan reliabel (Kuncoro, 2009).

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berkaitan dengan pengumpulan dan peringkat data yang menggambarkan karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Statistik deskriptif menjelaskan karakteristik sampel, terutama yang mencakup *mean* serta standar deviasi. Nilai *mean* merupakan nilai rata-rata dari setiap variabel yang diteliti. Nilai standar deviasi menunjukkan sebaran data yang digunakan dalam penelitian yang mencerminkan data tersebut heterogen atau homogen (sifatnya fluktuatif). Pengolahan statistik deskriptif dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 17.0.

1. Pengumpulan Data (*Mean*)

Kuesioner yang dibagikan akan dilengkapi dengan skala Likert supaya jawaban responden dalam kuesioner lebih mudah diukur. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan rentang jawaban ganjil guna memberikan kesempatan pada responden untuk memberikan jawaban yang netral. Sugiyono (2011, p. 93) memberikan pandangan mengenai rentang jawaban ganjil dalam skala Likert, yaitu:

$$RS = \frac{m-n}{b}$$

1,33

Keterangan :

RS = rentang skor
m = skor tertinggi
n = skor terendah
b = jumlah kelas

Interval Kelas	Keterangan
1,00 ≤ 2,33	Rendah
2,34 ≤ 3,66	Sedang
3,67 ≤ 5,00	Tinggi

Uji Asumsi Klasik

Uji ini digunakan untuk memastikan persyaratan untuk menggunakan formulasi regresi berganda. Adapun persyaratan ini bahwa di antara variabel bebas penelitian tidak boleh terjadi heterokedastisitas, multikolinearitas dan normalitas data.

1. Uji Normalitas

Menurut Santoso (2010), uji normalitas dilakukan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Pada analisis regresi asumsi yang harus dipenuhi adalah residual harus berdistribusi normal. Guna melakukan uji normalitas, peneliti dapat menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria yang berlaku adalah apabila nilai signifikansi > tingkat signifikansi (0,05 atau 5%), maka artinya residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Santoso (2010) mengemukakan bahwa uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi terdapat hubungan di antara variabel bebas atau tidak. Kriteria yang berlaku adalah jika uji VIF nilainya < 10, maka artinya tidak ada masalah multikolinieritas.

3. Uji Heterokedastisitas

Santoso (2010) mengemukakan bahwa uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melakukan uji Glejser. Menurut Santoso (2010), kriteria yang berlaku adalah jika nilai *sig*. uji t (pada uji Glejser) di atas tingkat signifikansi (0,05 atau 5%), maka artinya varian residual sama (homokedastisitas) atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Regresi Linier Berganda

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Kuncoro (2009) memaparkan bahwa regresi linier berganda adalah suatu metode untuk mempelajari suatu kejadian yang dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t. Riduwan dan Sunarto (2011) menjelaskan bahwa uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Nilai sig t hitung ≤ 0,05, menunjukkan bahwa variabel bebas (dukungan organisasi, kepemimpinan) secara individual atau parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Objek Penelitian

Kampoeng Roti merupakan suatu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang *bakery*, didirikan oleh Glen Sutanto pada 10 September 2011. Saat ini Kampoeng Roti sedang berada pada masa perkembangan yang sangat cepat. Perkembangan dalam 3 tahun tersebut dapat terlihat dari jumlah *outlet* Kampoeng Roti yang melonjak dari 1 *outlet* dan kini telah menjadi 10 *outlet*. Mereka adalah toko roti yang mengusung konsep baru di Surabaya dan sekitarnya, yaitu konsep etnik tradisional yang dengan harga yang terjangkau.

Uji regresi linier berganda yang dijalankan perlu diuji kelayakannya dengan menggunakan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, dan uji normalitas. Berikut adalah pemaparan mengenai uji asumsi klasik dalam penelitian ini:

Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]			
		Collinearity Statistics	
Model		*Tolerance*	*VIF*
1	(*constant*)		
	Dukungan Organisasi	.682	1.467
	Kepemimpinan	.682	1.467
a. *Dependent Variable*: Kepuasan Kerja			

Uji multikolinieritas dijalankan dengan menggunakan ketentuan apabila uji VIF nilainya < 10, maka artinya tidak ada masalah multikolinieritas. Berdasarkan Tabel 4.12, nilai VIF dari variabel dukungan organisasi dan kepemimpinan < 10. Oleh sebab itu, tidak ada masalah multikolinieritas dalam penelitian ini serta sekaligus mempertegas kelayakan model regresi yang dijalankan.

Uji Heterokedastisitas

Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		*Standardized Coefficients*		
Model		*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*
1	(*Constant*)	.152	.109		1.395	.170
	Dukungan Organisasi	-.003	.028	-.018	-.099	.922
	Kepemimpinan	.022	.037	.111	.597	.554
a. *Dependent Variable*: Abs_res						

Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat diakukan dengan melakukan uji Glejser Test melalui *software* SPSS. Kriteria yang berlaku adalah jika nilai *sig*. uji t (pada uji Glejser) di atas tingkat signifikansi (0,05 atau 5%), maka artinya varian residual sama (homokedastisitas) atau tidak terjadi heterokedastisitas. Mengacu pada Tabel 4.13, nilai *sig*. pada uji t yang dilakukan bernilai di atas 0,05 atau 5%. Oleh sebab itu maka dapat disimpulkan bahwa terjadi homokedastisitas (tidak terjadi gejala heterokedastisitas) pada model regresi sehingga hal tersebut semakin memperkuat kelayakan model regresi pada penelitian ini.

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters[a,,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.26682632
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.127
	Negative	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.852
Asymp. Sig. (2-tailed)		.462
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Guna melakukan uji normalitas, peneliti dapat menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Ketentuan yang digunakan adalah apabila nilai signifikansi > tingkat signifikansi (0,05 atau 5%), maka artinya residual berdistribusi normal. Berdasarkan tabel, nilai *sig*. dari uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,462, sehingga dapat dipastikan nilainya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, maka artinya residual berdistribusi normal, sehingga model regresi yang dihasilkan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		*Standardized Coefficients*		
Model		*B*	*Std. Error*	*Beta*	*T*	*Sig.*
1	(*Constant*)	.982	.191		5.134	.000
	Dukungan Organisasi	.333	.049	.516	6.779	.000
	Kepemimpinan	.446	.066	.516	6.779	.000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Berdasarkan pemaparan pada tabel di atas maka berikut ini akan ditampilkan hasil perhitungan persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini:

$Y = 0{,}982 + 0{,}333\ X_1 + 0{,}446\ X_2$

Berdasarkan persamaan regresi yang telah dikemukakan, terlihat bahwa koefisien variabel dukungan organisasi adalah sebesar 0,333. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan penilaian karyawan terhadap variabel dukungan organisasi sebanyak satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan di Kampoeng Roti naik sebesar 0,333 satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya

(kepemimpinan) tetap nilainya. Berdasarkan persamaan regresi yang telah dikemukakan, terlihat bahwa koefisien variabel kepemimpinan adalah sebesar 0,446. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan penilaian karyawan terhadap variabel kepemimpinan sebanyak satu satuan, maka kepuasan kerjakaryawan di Kampoeng Roti naik sebesar 0,446 satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya (dukungan organisasi) tetap nilainya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kampoeng Roti, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Melalui penelitian yang dilakukan, dapat dipahami bahwa pernyataan 'perusahaan mau mengapresiasi kontribusi Anda" memiliki nilai *mean* yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lain pada variabel dukungan organisasi. Oleh sebab itu, pihak Kampoeng Roti harus mulai memberikan apresiasi yang lebih optimal apabila karyawan telah berkontribusi bagi perusahaan agar secara keseluruhan dukungan organisasi dapat semakin dirasakan oleh karyawan Kampoeng Roti (misalnya: dengan memberikan bonus atau insentif tambahan atas kontribusi karyawan bagi perusahaan sebagai wujud apresiasi). Di samping itu, indikator "perusahaan bersedia mempertimbangkan nilai-nilai yang Anda miliki (jujur, rajin, ramah, sopan, dan lain-lain)" memiliki nilai *mean* yang paling tinggi dibandingkan dengan pernyataan lain pada variabel dukungan organisasi. Pihak Kampoeng Roti tetap perlu mempertahankan upaya untuk mempertimbangkan nilai-nilai yang karyawan miliki (jujur, rajin, ramah, sopan, dan lain-lain). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001), yaitu dalam kesejahteraan organisasi dapat diciptakan melalui hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kampoeng Roti. Melalui penelitian yang dilakukan, dapat dipahami bahwa pernyataan "arahan pimpinan mudah dipahami oleh bawahan" memiliki nilai *mean* yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lain pada variabel kepemimpinan. Oleh sebab itu, pimpinan di Kampoeng Roti harus mulai belajar untuk menguasai komunikasi yang optimal, sehingga mampu memberikan arahan-arahan yang optimal juga kepada para karyawan (misalnya: dengan banyak berdiskusi dengan karyawan di luar pekerjaan dan training secara rutin, sehingga pimpinan dapat menemukan cara komunikasi yang lebih optimal dan efektif pada karyawan dan mampu diterapkan saat mengarahkan karyawan saat bekerja). Di samping itu, pernyataan "pimpinan tidak ragu meminta persetujuan karyawan dalam pengambilan keputusan" memiliki nilai *mean* yang paling tinggi dibandingkan dengan pernyataan lain pada variabel kepemimpinan. Oleh sebab itu, pihak pimpinan harus tetap mempertahankan upaya yang dilakukan, khususnya untuk tidak ragu meminta persetujuan karyawan dalam pengambilan keputusan (misalnya mengenai kebijakan jam masuk kerja atau waktu libur).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan-pemaparan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini:

1. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Kampoeng Roti, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Kampoeng Roti dapat diterima.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Kampoeng Roti, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Kampoeng Roti dapat diterima.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka berikut ini adalah saran-saran yang dapat dikemukakan penelitian ini bagi Kampoeng Roti :

1. Dukungan organisasi yang ditinjau dalam penelitian ini,Kampoeng Roti harus mulai memberikan apresiasi yang lebih optimal apabila karyawan telah berkontribusi bagi perusahaan agar secara keseluruhan dukungan organisasi dapat semakin dirasakan oleh karyawan Kampoeng Roti.
2. Dukungan organisasi yang ditinjau dalam penelitian ini, pihak Kampoeng Roti tetap perlu mempertahankan upaya untuk mempertimbangkan nilai-nilai yang karyawan miliki (jujur, rajin, ramah, sopan, dan lain-lain). Hal ini dapat diterapkan pada saat pihak Kampoeng Roti hendak menentukan langkah promosi atau pemberian bonus atau insentif.
3. Kepemimpinan *consideration* yang ditinjau dalam penelitian ini, pimpinan di Kampoeng Roti harus mulai belajar untuk menguasai komunikasi yang optimal, sehingga mampu memberikan arahan-arahan yang optimal juga kepada para karyawan.
4. Kepemimpinan *consideration* yang ditinjau dalam penelitian ini, pihak pimpinan Kampoeng Roti harus tetap mempertahankan upaya yang dilakukan, khususnya untuk tidak ragu meminta persetujuan karyawan dalam pengambilan keputusan (misalnya mengenai kebijakan jam masuk kerja atau waktu libur).

Pihak Kampoeng Roti perlu mengadakan evaluasi secara berkala mengenai dukungan organisasi dan kepemimpinan supaya kelemahan yang terkait dua variabel tersebut dapat diperbaiki oleh Kampoeng Roti.

DAFTAR REFERENSI

Allen, M.W. dan Brady, R.M. (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment, Dukungan organisasi, and Intraorganizational Communication. *Management Communication Quaterly*, 10: 41-316.

Chang, S. C. dan Lee, M. S. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, *14*(2), 155-185.

Daft, R. L. (2008). *Manajemen* 6th ed., Vol. 1. (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Dariyo, A. 2008. *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda.* Jakarta: Grasindo.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. dan Sowa, D. (1986). Dukungan organisasi. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3): 500-507.

George, J. M. dan Jones, G. R. 2002. Understanding and Managing Organizational Behavior. New York: Pearson Education, Inc.

Sia, T. J., Nugroho, A., Kartika, E. W. dan Kaihatu, T. S. (2006). Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Dukungan organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *14*(2): 109-117.

Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.

Lok, P. dan Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal od Management Development 23*(4), 321-338.

Lok, P., Rhodes, J., Westwood, B. (2011). The Mediating Role of Organizational Subcultures in Health Care Organizations. *Journal of Health Organization and Management*, *25*(5), 506-525.

Lussier, R. N. dan Achua, C. F. (2004). *Leadership*: *Theory, Application, Skill Development* 2nd ed., Vol. 1. Minnesota: Thomson-South Western.

Mulyadi, dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Paille, P., Bourdeau, L. dan Galois, I. (2010). Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave, and Citizenship at Organizational Level. *International Journal of Organizational Analyzis*, *18*(1): 41-58.

Poon, J. M. L., Aliah, H. M. S., dan Zizah, C. S. (2007). Propensity to Trust as a Moderator of The Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 10 No. 3, pp. 350-65.

Priadana, S. M. dan Muis, S. (2010). *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rhoades, L. dan Eisenberger, R (2002). Perceived Organzational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.

Riduwan dan Sunarto, H. (2011). *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Robbins, S. P. dan Judge T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Vol. 1. (Diana Angelica, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

----------. (2008). *Perilaku Organisasi*, Vol. 2. (Diana Angelica, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Sekaran, U. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Vol. 2. (Kwan Men Yon, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Shore, L. M. dan Tetrick, L. E. (1991). Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *76*(5), 637-43.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Strauss, G. dan Sayles, L. R. 1999. *Perilaku Organisasi*. (Early Sundari, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Suwardi dan Utomo, J. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*, *5*(1): 75-86.