

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RESTORAN IMPERIAL CHEF GALAXY MALL SURABAYA

Jason Leung, Deddy Wijaya

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel intervening di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. Teknik analisa yang digunakan adalah Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan keadaan budaya organisasi dan *employee engagement* di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya sudah baik. Ternyata di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya, budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap *employee engagement*, budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap *perceived organizational support*, dan *perceived organizational support* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, *perceived organizational support* tidak dapat memediasi budaya organisasi dan *employee engagement*.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Partial Least Square

Abstract: This Research is conducted to find the effect of organizational culture towards *employee engagement* with *perceived organizational support* as intervening variable at Imperial Chef Restaurant Galaxy Mall Surabaya. This research uses Partial Least Square. Results show that in general the levels of organizational culture and *employee engagement* in Imperial Chef Restaurant Galaxy Mall Surabaya are high. It also shows that organizational culture has a positive and significant effect towards the levels of *employee engagement* in Imperial Chef Restaurant Surabaya, likewise with organizational culture towards *perceived organizational support*, and *perceived organizational support* towards *employee engagement*. However, it was found out that the variable *perceived organizational support* cannot be used to mediate the effects of organizational culture towards *employee engagement*.

Keywords: Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Partial Least Square

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat penting, karena betapa modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang dipersiapkan, tidak akan menjadi bermakna tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional (Tjutju, 2008). Simamora (2006) mengatakan tidak satupun faktor dalam aktivitas bisnis yang mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan organisasi, selain daripada sumber daya manusia. Maka dari itu, penting bagi organisasi untuk mencari maupun mempertahankan

Formatted: Footer distance from edge: 0.59"

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

karyawan yang memiliki kompetensi. Saat ini upaya untuk mengumpulkan tenaga kerja yang handal dengan kualitas baik semakin sulit untuk didapat, terlebih lagi untuk mempertahankan karyawan. Karena itulah organisasi perlu untuk memperhatikan tingkat *employee engagement* karyawannya. Kepedulian terhadap tingkat *employee engagement* yang ada didalam lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting (Seijts dan Crim, 2006) karena *employee engagement* terbukti memiliki kontribusi terhadap kesuksesan sebuah organisasi dalam menjalankan bisnis (Gallup Management Journal, 2006).

Penelitian terdahulu oleh Suharti dan Suliyanto (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan *employee engagement*.

Saks (2006) melakukan sebuah penelitian yang mengusulkan *perceived organizational support* sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi *employee engagement*. Dah hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa *perceived organizational support* mempengaruhi *employee engagement*.

Restoran dan *café* merupakan salah satu bidang bisnis yang saat ini berkembang dengan sangat pesat, khususnya di Surabaya. Ketua Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Tjahjono Haryono mengatakan setiap tahun rerata jumlah restoran, kafe, dan depot di Jawa Timur tumbuh sekitar 10%, dan untuk tahun 2014 pertumbuhannya bisa mencapai 20% (Widarti, 2014)

Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *perceived organizational support*?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*?
4. Apakah *perceived organizational support* dapat berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan budaya organisasi terhadap *employee engagement*

Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan pada poin 1.2 maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *perceived organizational support*.
3. Untuk mengetahui apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.
4. Untuk mengetahui apakah *perceived organizational support* dapat berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan budaya organisasi terhadap *employee engagement*

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

Teori Penunjang Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. (Koesmono, 2005). Secara singkat, definisi budaya adalah cara anggota organisasi melakukan pekerjaannya, menghadapi, dan menyelesaikan masalah (Lundy dan Cowling, 1996). Budaya organisasi diwujudkan di karakteristik organisasi itu sendiri. Dari itu dapat dikatakan budaya organisasi adalah bagaimana sesuatu harus dilakukan, bagaimana masalah diinterpretasikan serta bagaimana menyelesaikannya menurut cara organisasi itu sendiri.

1. *Involvement* (Keterlibatan)

Involvement adalah indikator budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. Organisasi yang efektif memberdayakan masyarakat, membangun organisasi di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002). Anggota organisasi berkomitmen terhadap pekerjaan dan memiliki rasa kepemilikan atas organisasi. Anggota organisasi di semua tingkatan merasa masukan anggota organisasi diterima dan digunakan dalam pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan dan terhubung langsung ke tujuan dari organisasi (Katzenberg, 1993; Spreitzer, 1995, dalam Fey dan Denison, 2000).

2. *Consistency* (Konsistensi)

Consistency menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002). Organisasi juga cenderung efektif karena memiliki budaya "kuat" yang sangat konsisten, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik (Davenport, 1993; Saffold, 1988, dalam Fey dan Denison, 2000). Perilaku berakar pada seperangkat nilai-nilai inti, pemimpin dan pengikut terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang (Block, 1991, dalam Fey dan Denison, 2000). Jenis konsistensi adalah sumber yang kuat stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pola pikir umum dan tingkat tinggi kesesuaian (Senge, 1990, dalam Fey dan Denison, 2000).

3. *Adaptability* (Adaptabilitas)

Adaptability adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002). Integrasi internal dan adaptasi eksternal sering dapat bertentangan. Adaptasi organisasi didorong oleh kebutuhan pelanggan, mengambil risiko, belajar dari kesalahan, memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan (Nadler, 1998; Senge, 1990, dalam Fey dan Denison, 2000). Sistem organisasi terus berubah

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

untuk memberikan nilai lebih bagi para pelanggan (Stalk, 1988, dalam Fey dan Denison, 2000).

4. *Mission* (Misi)

Mission adalah indikator inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002). Organisasi yang sukses memiliki tujuan yang jelas, arah yang mendefinisikan tujuan organisasi, tujuan strategis, dan mengungkapkan visi tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan (Mintzberg, 1987; Ohmae, 1982; Hamel dan Prahalad, 1994, dalam Fey dan Denison, 2000). Ketika terjadi perubahan misi yang mendasari organisasi, perubahan juga terjadi pada aspek lain dari budaya organisasi.

Perceived Organizational Support

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraan karyawan.

1. *Fairness*

- a. Keadilan distributif meliputi keadilan dalam distribusi hasil,
- b. keadilan prosedural meliputi keadilan dalam bentuk prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil (Greenberg, 1990).

Shore dan Shore (1995) mengatakan bahwa perlakuan adil yang berulang akan memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* karena menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

2. *Supervisor Support*

Menurut Kottke dan Sharafinski (1988) mengartikan *perceived supervisory support* sebagai keyakinan karyawan pada kepedulian pihak manajemen terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Hal ini dikarenakan pihak manajemen dianggap sebagai agen yang mewakili organisasi, sehingga pihak manajemen mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendukung bawahannya. Pendapat ini juga didukung oleh Eisenberger et al., (1986) dan Levinson (1965) yang mengatakan bahwa bawahan melihat pihak manajemen sebagai perpanjangan tangan dari organisasi (*personal extension of the organization*) sehingga dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen dapat dianggap sebagai dukungan dari organisasi.

3. *Organizational Conditions and Rewards*

Shore dan Shore (1995) menyatakan bahwa *human resource practices* menunjukkan kepedulian terhadap kontribusi karyawan, sehingga berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. Organisasi yang sistematis mempunyai kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk diimplementasikan pada karyawan. Praktek-praktek *human resources practices* meliputi:

- a. Penghargaan, gaji dan promosi,
- b. *Job security* yang merupakan rasa aman untuk mengetahui bahwa organisasi akan mempertahankan karyawannya (Allen, Shore, dan Griffeth, 1999),

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

- c. Otonomi yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan dan mengindikasikan bahwa organisasi percaya pada karyawan (Eisenberger, Rhoades dan Cameron, 1999),
- d. *Role stressor* yaitu faktor didalam peran kerja yang memberikan tekanan pada individu (Lazarus dan Folkman, 1984),
- e. Pelatihan menandakan bahwa organisasi menaruh investas pada karyawan sehingga *perceived organizational support* karyawan bertambah (Wayne et al., 1997).

Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Schaufeli et al. (2002, p. 74) 3 aspek *employee engagement*:

1. *Vigor*
Vigor dikarakteristikkan dengan adanya tingkat energi yang tinggi, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, dan tidak mudah menyerah.
2. *Dedication*
Dedication ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, bangga, inspiratif, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.
3. *Absorption*
Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan.

Hubungan antar Konsep

1. **Hubungan Budaya Organisasi dan *Perceived Organizational Support***
Walaupun belum banyak penelitian yang membahas hubungan antara Budaya Organisasi dan *Perceived Organizational Support*, hubungan antara Budaya Organisasi dan *Perceived Organizational Support* cukup sering disinggung dalam literatur-literatur bersangkutan. Levinson (1965, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) mengemukakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen dari organisasi biasanya tidak dipersepsi sebagai tindakan yang didasari oleh motif personal dari agen organisasi, melainkan tindakan yang dilatarbelakangi oleh kebijakan, norma, serta budaya yang berkembang di perusahaan. Disini sedikit disinggung bahwa budaya yang ada didalam organisasi ikut membangun persepsi atas tindakan agen organisasi. Sebelumnya juga pernah dilakukan penelitian oleh Emerson (2013) tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap *organizational outcome* dengan *perceived organizational outcome* sebagai variabel intervening dengan hasil yang mengusulkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *organizational culture* dan *perceived organizational support*.
2. **Hubungan antara Budaya Organisasi dan *Employee Engagement***
Menurut McBain (2007), salah satu faktor yang mendukung terbentuknya *employee engagement* adalah budaya perusahaan. Lockwood (2007) juga menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

mempengaruhi *employee engagement*. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Kompensasi dan keuntungan yang cukup dan sepadan juga dapat membuat karyawannya merasa *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal-hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam pembentukan *employee engagement* adalah misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari anggota organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja dapat mempengaruhi dalam pembentukan *employee engagement*.

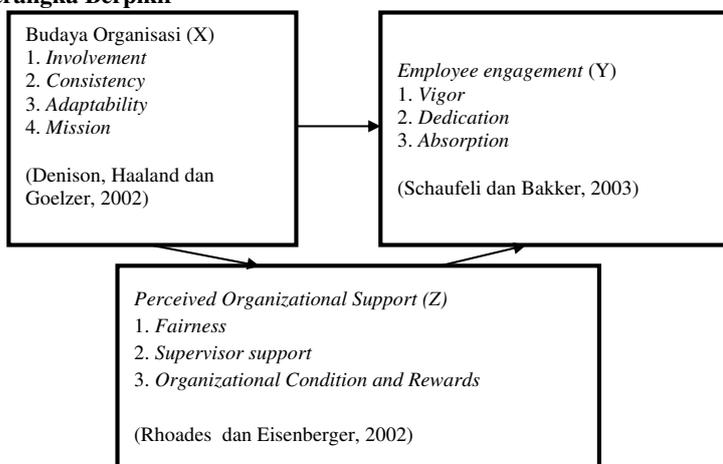
3. Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa saat karyawan mempunyai anggapan bahwa organisasi peduli dan bersifat mendukung terhadap kesejahteraan karyawan organisasi, karyawan memberikan respon dengan mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab dan menjadi lebih *engaged*. Saks (2006) menyatakan bahwa *perceived organizational support* membentuk *engagement* karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan. Sebelumnya pernah dilakukan penelitian atas hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* oleh Kralj dan Solnet (2011) dengan hasil yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

4. Hubungan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Intervening

Lockwood (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Lalu, Saks (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* dimana Saks menyatakan bahwa *perceived organizational support* membentuk *engagement* karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.

Kerangka Berpikir



Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

Hipotesis

- H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.
- H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *perceived organizational support*.
- H3: *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.
- H4: *Perceived organizational support* dapat berfungsi sebagai variabel intervening

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2007).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2007, p.90). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya sejumlah 54 orang.

Sampel adalah sub kelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi, penulis menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu dimana terdapat kriteria yang harus dipenuhi untuk dapat menjadi sampel penelitian, yaitu: responden sudah bekerja di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya minimal 1 tahun. Penentuan jumlah sampel populasi menggunakan penghitungan sampel populasi terbatas Slovin (Sevilla et al., 1960, p.182), sebagai berikut:

$$n = \frac{52}{1 + (52 * 0.05^2)} = 46.02 = 46$$

Definisi Operasional Variabel

- Variabel Bebas (X)
 1. Budaya Organisasi
 - a. *Involvement*
 - Karyawan mempunyai rasa kepemilikan atas perusahaan.
 - Saran yang disampaikan karyawan diterima oleh perusahaan.
 - b. *Consistency*
 - Anggota organisasi (pihak manajemen dan karyawan) menunjukkan kesepakatan terhadap nilai-nilai organisasi.
 - Anggota organisasi dapat menyatukan pandangan untuk mencapai kesepakatan.
 - c. *Adaptability*
 - Organisasi dapat mengambil resiko untuk menjawab permintaan atau permasalahan dari pihak eksternal.

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

- Organisasi dapat belajar dari kesalahan dan pengalaman untuk menjawab permintaan atau permasalahan dari pihak eksternal.
- Organisasi dapat merubah internal organisasi untuk memberikan nilai lebih bagi para pelanggan.
- d. *Mission*
 - Anggota organisasi mengerti arah yang dituju organisasi.
 - Anggota organisasi mengerti strategi atau upaya yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan.
- Variabel Intervening (Z)
 1. *Perceived Organizational Support*
 - a. *Fairness*
 - Kompensasi yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukan adil dan sesuai.
 - Prosedur pembagian sumber daya diantara karyawan adil.
 - b. *Supervisor Support*
 - Pihak manajemen peduli dengan keadaan karyawan
 - Pihak manajemen memberikan arahan, dan mengevaluasi hasil kerja karyawan.
 - c. *Organizational Conditions and Rewards*
 - Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
 - Karyawan memiliki kesempatan mendapatkan promosi.
 - Organisasi mempertahankan karyawannya.
 - Karyawan menerima pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan karyawan.
- Variabel Terikat (Y)
 1. *Employee Engagement*
 - a. *Vigor*
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya merasa bersemangat saat melakukan suatu pekerjaan.
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaannya walaupun menghadapi kesulitan.
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya tahan bekerja dibawah tekanan.
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya rela memberikan waktu, tenaga dan pikiran lebih pada saat bekerja.
 2. *Dedication*
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya merasa antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya bangga dengan pekerjaan yang dilakukan.
 - Pekerjaan yang dilakukan karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya menantang.
 3. *Absorption*
 - Waktu terasa berlalu dengan cepat ketika karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya sedang bekerja.
 - Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya sangat peduli terhadap tugas yang dikerjakan.

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

- Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya fokus dalam mengerjakan tugas.
- Karyawan Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya sangat menikmati tugas yang dikerjakan.

Teknik Analisis Data

Partial Least Square (PLS)

Analisa *Partial Least Square* adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. *Partial least square* adalah salah satu metode statistika *structural equation modelling* berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas (Jogiyanto dan Abdilah, 2009)

Partial least square sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non-parametrik. Evaluasi model *partial least square* dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses interaksi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi. Sedangkan *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas.

Evaluasi *Outer Model*

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Evaluasi untuk *outer model* dapat dilakukan melalui (Jogiyanto dan Abdilah, 2009):

1. Uji Validitas

Validitas terdiri atas validitas eksternal dan validitas internal. Validitas eksternal menunjukkan bahwa hasil dari suatu penelitian adalah valid yang dapat digeneralisir ke semua objek, situasi dan waktu yang berbeda. Validitas internal menunjukkan kemampuan dari instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep.

Validitas internal terdiri atas validitas kualitatif dan validitas konstruk. Validitas kualitatif terdiri atas validitas tampak (*face validity*) dan validitas

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

isi (*content validity*). Validitas isi menunjukkan kemampuan item-item di instrumen mewakili konsep yang diukur. Validitas tampak menunjukkan bahwa item-item mengukur suatu konsep jika dari penampilan tampaknya seperti mengukur suatu konsep tersebut. Validitas kualitatif dilakukan berdasarkan pendapat atau evaluasi dari panel pakar atau dari orang lain yang ahli tentang konsep yang diukur. Beberapa peneliti tidak menganggap validitas kualitatif sebagai validitas internal yang cukup valid.

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam *partial least square* dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matriks faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktikal. Dengan demikian, semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasikan matriks faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah faktor loading > 0.50 .

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubung dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya.

2. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, *partial least square* juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam *partial least square* dengan menggunakan metode *composite reliability*.

Rule of thumb nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima. Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid. Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus:

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \sigma^2(e_i)}$$

Evaluasi Inner Model

Model struktural dalam *partial least square* dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau t-values tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika nilai R^2 sebesar 0.7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 70 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Namun R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritik adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1.64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan power 80 persen.

Uji *Stone-Geisser* (Q^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Perhitungan Q^2 dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2 = R^2$ variabel endogen dalam model

$Q^2 = 1$, menunjukkan model yang diuji menghasilkan nilai aktual tanpa error dan ketika $Q^2 = 0$ berarti model yang diajukan tidak lebih baik dari nilai rata-rata yang mengganti nilai yang telah dihapus sebelumnya (*mean replacement*).

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Profil Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah 46 karyawan tetap yang telah bekerja selama 1 tahun. Dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar dari responden adalah laki-laki, yaitu berjumlah 29 orang (63.04%), sedangkan responden perempuan berjumlah 17 orang (36.96%). Sebagian besar dari responden berstatus sudah menikah, yaitu sebanyak 30 orang (65.22%) sementara yang belum menikah hanya sebanyak 16 orang (34.78%). Dari segi pendidikan sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA, yaitu sebanyak 36 orang (78.26%) dan 10 orang (21.74%) berpendidikan D3.

Analisis *Partial Least Square* (PLS)

1. Evaluasi Outer Model

a. *Convergent Validity*

Indikator	Budaya Organisasi	<i>Employee Engagement</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>
BO1	0.727		

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

BO2	0.710		
BO3	0.620		
BO4	0.702		
BO5	0.745		
BO6	0.804		
BO7	0.809		
BO8	0.799		
EE1		0.834	
EE2		0.829	
EE3		0.698	
EE4		0.627	
EE5		0.718	
EE6		0.815	
EE7		0.633	
EE8		0.728	
EE9		0.891	
EE10		0.677	
EE11		0.722	
POS1			0.652
POS2			0.613
POS3			0.922
POS4			0.914
POS5			0.518
POS6			0.667
POS7			0.564
POS8			0.947
POS9			0.609

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data, semua indikator pada pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel intervening memiliki faktor *loading* yang lebih besar dari 0.5. Tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

b. *Discriminant Validity*

Indikator	Budaya Organisasi	<i>Employee Engagement</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>
BO1	0.727	0.552	0.331
BO2	0.710	0.507	0.274
BO3	0.620	0.446	0.163
BO4	0.702	0.656	0.286
BO5	0.745	0.659	0.527
BO6	0.804	0.611	0.316
BO7	0.809	0.544	0.309
BO8	0.799	0.409	0.258
EE1	0.622	0.834	0.539
EE2	0.485	0.677	0.272
EE3	0.317	0.722	0.562

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

EE4	0.676	0.829	0.580
EE5	0.514	0.698	0.316
EE6	0.506	0.627	0.508
EE7	0.655	0.718	0.400
EE8	0.576	0.815	0.400
EE9	0.447	0.633	0.255
EE10	0.622	0.728	0.514
EE11	0.680	0.891	0.605
POS1	0.029	0.367	0.652
POS2	0.044	0.249	0.613
POS3	0.446	0.610	0.922
POS4	0.430	0.640	0.914
POS5	0.268	0.269	0.518
POS6	0.324	0.319	0.667
POS7	0.102	0.170	0.564
POS8	0.433	0.621	0.947
POS9	0.364	0.414	0.609

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data, dapat dilihat bahwa nilai indikator *cross loadings* telah memenuhi *discriminant validity*, karena nilai pada variabel yang dibentuknya lebih besar dibandingkan variabel yang lain.

c. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi	0.907
<i>Employee Engagement</i>	0.932
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.907

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* ketiga variabel penelitian nilainya di atas 0.7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, *perceived organizational support*, dan *employee engagement* telah *reliable*, karena telah memenuhi syarat *composite reliability*.

2. **Evaluasi Inner Model**

a. *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.677
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.19

Dari tabel dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk *employee engagement* sebesar 0.677, memiliki arti bahwa persentase besarnya

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

keragaman data pada variabel *employee engagement* yang dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan *perceived organizational support* adalah sebesar 67.7%. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan *perceived organizational support* dapat mempengaruhi sebesar 67.7% *employee engagement* di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. Nilai *R-Square* untuk *perceived organizational support* sebesar 0.190, memiliki arti bahwa persentase besarnya keragaman data pada variabel *perceived organizational support* yang dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi adalah sebesar 19%. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi sebesar 19% *perceived organizational support* di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. Dari nilai *R-Square* di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0.677) * (1 - 0.190))$$

$$= 0.738 = 73.8\%$$

Dari rumus diatas dapat diketahui nilai Q^2 sebesar 0.738, artinya nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya memiliki ketepatan sebesar 73.8%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

b. Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Pengaruh	Koefisien path	T Statistics (O/STDEV)	Keterangan
H ₁	Budaya Organisasi -> <i>Employee Engagement</i>	0.603	6.157	Diterima
H ₂	Budaya Organisasi -> <i>Perceived Organizational Support</i>	0.436	4.391	Diterima
H ₃	<i>Perceived Organizational Support</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.355	2.997	Diterima

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data, dapat dilihat bahwa nilai koefisien *path* pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0.603 dengan *t-statistics* sebesar 6.157 yang lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya, dari hasil ini maka hipotesis pertama dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh budaya organisasi terhadap *perceived organizational support* adalah sebesar 0.436 dengan *t-statistics* sebesar 4.391 yang lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap *perceived organizational support* Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya, dari hasil ini maka hipotesis kedua dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0.355 dengan *t-statistics* sebesar 2.997 yang lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* Restoran Imperial Chef Galaxy

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

Mall Surabaya, dari hasil ini maka hipotesis ketiga dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

3. Hubungan Tidak Langsung

Hubungan Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
Budaya Organisasi -> <i>Employee Engagement</i>	0.603	-
Budaya Organisasi -> <i>Perceived Organizational Support</i>	0.436	-
<i>Perceived Organizational Support</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.355	-
Pengaruh budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>perceived organizational support</i>	-	$0.436 \times 0.355 = 0.1548$

Suatu variabel diterima sebagai variabel intervening apabila pengaruh tidak langsung variabel lebih besar dari variabel langsungnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data, dapat dilihat bahwa pengaruh tidak langsung (0.1548) lebih kecil dari pengaruh langsungnya (0.603) sehingga *perceived organizational support* tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening dan hipotesis keempat dari penelitian ini ditolak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *perceived organizational support* di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya.
4. *Perceived organizational support* tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

Saran

Saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, sebagai berikut:

1. Bagi pihak restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya
 - a. Tingkat *employee engagement* di Imperial Chef sudah tergolong cukup tinggi. Untuk memaksimalkan tingkat *engagement* dalam karyawan, tingkatkan budaya organisasi dalam perusahaan. Untuk meningkatkan budaya organisasi dalam perusahaan, disarankan untuk menunjukkan apresiasi terhadap saran karyawan, seperti memberi respon terhadap saran yang diberikan oleh karyawan, atau memberi sarana yang mendorong karyawan untuk memberi saran, seperti kotak saran, *open forum*, dan sebagainya.
 - b. Untuk memaksimalkan tingkat *engagement* karyawan, dapat dilakukan dengan meningkatkan *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan. Untuk meningkatkan *perceived organizational support*,

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

disarankan untuk menunjukkan kepedulian terhadap kondisi karyawan serta lingkungan kerja karyawan, seperti fasilitas yang memadahi dan imbalan yang sesuai agar karyawan merasa betah dalam perusahaan, atau dukungan terhadap keluarga karyawan seperti tunjangan pendidikan, kesehatan, dan sebagainya.

2. Untuk peneliti selanjutnya

- a. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menjabarkan indikator dengan lebih detail dan mendalam, dan sesuai dengan subjek agar mendapatkan hasil yang lebih akurat saat penyebaran kuisioner.
- b. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan populasi yang lebih luas agar hasil penelitian tidak hanya menggambarkan keadaan dalam satu perusahaan saja dan dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel secara umum.
- c. Untuk peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan *perceived supervisory support* (PSS) sebagai pengganti variabel *perceived organizational support* (POS), agar lebih jelas dan akurat karena dalam penelitian ini terdapat kesan bahwa karyawan membangun persepsi terhadap *supervisor* karyawan terlebih dahulu sebelum persepsi terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdilah, W., & Jogiyanto, H. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (1999). A model of perceived organizational support. Unpublished manuscript. University of Memphis and Georgia State University.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2002, November). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?* Retrieved October 05, 2015, from http://scholar.google.com/scholar_url?url=http://denisonconsulting.com/newsletter-archive/1.0/images/Advances%2520in%2520Global%2520Leadership%2520%28V3%2520Oct%252031%29.doc&hl=en&sa=X&scisig=AAGBfm3mce7d3PdFxZEYBLK4uBabwNnW4g&nossl=1&oi=scholar
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Emerson, J. D. (2013, March 14). *Emerson Final Dissertation.pdf*. Retrieved November 24, 2015, from <https://digarchive.library.vcu.edu/bitstream/handle/10156/4143/Emerson%20Final%20Dissertation.pdf?sequence=1>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2000). Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 2000(4).

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Harter, J.K., Schmidt, F., Kilham, E.A. & Asplund, J.W. (2006). Q12 meta-analysis. The Gallup Organization
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7 (2), 171-188.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kralj, A. L., & Solnet, D. J. (2011). *The influence of perceived organizational support on engagement: A cross-generational investigation in the hospitality industry*. Retrieved October 6, 2015, from <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1811&context=refereed>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, And Coping*. New York: Springer.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lockwood, R. N. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage*. Virginia : Society for Human Resource Management.
- Lundy, O.; Cowling, A. . (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 124-136.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational culture: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal Online*, 1-5.
- Sevilla, C. G. (2007). *Research Methods*. Quezon: Rex Printing Company.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In Cropanzano, R. S., & Kacmar, K. M. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace. Connecticut: Quorum.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Tjutju, Y. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Widarti, P. (2014, September 14). Apkrindo Jatim: Jumlah Restoran Bakal Tumbuh 15%. Retrieved November 24, 2015, from Bisnis.com: <http://surabaya.bisnis.com/read/20140914/11/74491/apkrindo-jatim-jumlah-restoran-bakal-tumbuh-15>

Formatted: Left, Tab stops: 2.75", Centered + 3.93", Left

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Tab stops: 3.56", Left + Not at 3.75"