

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI RESTORAN PLATINUM  
GRILL**

**Welson Valentino Setiogo**

Program Manajemen Perhotelan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya, Indonesia

**Abstrak**

Sebagai sebuah restoran *fine dining*, Platinum Grill dituntut untuk memberikan layanan yang sangat optimal kepada para konsumen, baik melalui menu-menu yang disajikan hingga layanan yang diberikan oleh karyawan. Guna mengupayakan agar layanan yang diberikan oleh karyawan dapat maksimal, maka Platinum Grill perlu mengupayakan dan meninjau dengan seksama masalah kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Platinum Grill juga perlu meninjau permasalahan kepemimpinan (khususnya kepemimpinan transformasional) serta *perceived organizational support* yang dinilai mampu menjadi variabel mediasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja.

**Abstract**

Platinum Grill is a fine dining restaurant, so Platinum Grill must give the best service to their consumers from their menus which are served to services which the waiters give to the consumers. If Platinum Grill's waiters want to give the best service to their consumers, they need to observe their employee's work satisfaction. Another factor is their leadership organizational (especially transformational leadership) and *perceived organizational support* which can be mediation variable.

**Key words:** Transformational Leadership, *Perceived Organizational Support*, Job Satisfaction.

## Pendahuluan

Karyawan memiliki peran yang penting bagi perusahaan. Sebagai salah satu sumber daya perusahaan, karyawan memiliki nilai yang lebih unik dibandingkan dengan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan. Manusia memiliki potensi untuk terus berkembang menjadi lebih baik dan hal tersebut tentunya menjadi penting bagi suatu perusahaan. Apabila dapat terus berkembang ke arah yang lebih baik, maka karyawan dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai kemajuan-kemajuan (Mira dan Margaretha, 2012)

Namun, sebelum karyawan mampu mengalami perkembangan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan, maka perusahaan perlu terlebih dahulu memperhatikan kepuasan karyawan yang bersangkutan. Menurut Suwardi dan Utomo (2012), kepuasan kerja karyawan memiliki peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Suwardi dan Utomo (2012) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait sudut pandang karyawan terhadap pekerjaan. Berdasarkan pada pandangan-pandangan yang telah dikemukakan, maka apabila perusahaan mampu memperhatikan dan memenuhi aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka karyawan dapat memiliki keadaan emosional yang menyenangkan dalam memandang pekerjaan, dimana hal tersebut bisa menjadi motor penggerak bagi karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Lok dan Crawford (2004), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan. Chang dan Lee (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat mengatur perilaku karyawan dan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Chang dan Lee (2007) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Pandangan-pandangan tersebut memberikan arah pemahaman bahwa kepemimpinan (khususnya kepemimpinan transformasional) dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga kepemimpinan beserta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan perlu ditinjau dalam penelitian ini.

Kepuasan kerja karyawan tentunya dapat ditentukan oleh lebih dari satu variabel, sehingga sudut pandang mengenai variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan konsumen perlu diperluas sudut pandangnya. Paille, *et al.* (2010) menjelaskan bahwa *perceived organizational support (POS)* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Han *et al.* (2012) mengungkapkan pula bahwa *POS* dapat memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Sambung (2011), *POS* dikonsepsikan sebagai persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan peduli pada kehidupan karyawan tersebut atau dengan kata lain seberapa besar komitmen perusahaan pada karyawan. Pandangan-pandangan tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan dukungan yang optimal kepada karyawan, sehingga karyawan merasakan nilai positif dari adanya dukungan tersebut dan mampu memunculkan kepuasan kerja karyawan. Pandangan-pandangan yang dipaparkan juga memberikan arah pemahaman bahwa *POS* dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga *POS* beserta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan perlu ditinjau dalam penelitian ini juga.

Menariknya, Ahmad dan Yekta (2010) dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap *POS* dan *POS* kemudian dapat menentukan kepuasan kerja karyawan. Pandangan tersebut memberikan arah pemahaman, bahwa *POS* dapat menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

Meninjau pada pemaparan yang telah dilakukan, dapat dilihat adanya potensi yang dimiliki kepemimpinan dan *POS* dalam kepuasan kerja karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Di samping itu, dapat dilihat pula bahwa *POS* dapat bergerak untuk menjadi variabel mediasi yang mengkaitkan kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, sehingga selain perlu meninjau permasalahan kepuasan kerja, maka perusahaan juga perlu meninjau variabel kepemimpinan dan *POS* sebagai variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja serta *POS* sebagai variabel mediasi yang mengkaitkan kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Platinum Grill adalah salah satu perusahaan yang secara khusus bergerak di bidang restoran. Lebih khusus lagi, Platinum Grill adalah sebuah restoran *fine dining*. Sebagai sebuah restoran *fine dining*, Platinum Grill dituntut untuk memberikan layanan yang sangat optimal kepada para konsumen, baik melalui menu-menu yang disajikan hingga layanan yang diberikan oleh karyawan. Bila mengacu pada pandangan Suwardi dan Utomo (2012), agar Platinum Grill dapat mencapai tujuan tersebut, maka Platinum Grill perlu mengupayakan kepuasan kerja karyawan, mengingat kepuasan kerja dapat membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Karyawan yang puas akan mampu menunjukkan *output* kerja yang optimal dan hal itu tentu saja merupakan langkah positif bagi Platinum Grill. Platinum Grill semakin perlu meninjau kepuasan kerja karyawan, seiring dengan semakin banyaknya restoran *fine dining* di Surabaya. Kepuasan kerja karyawan tentu dapat diarahkan pada *output* kerja yang maksimal dan hal tersebut dapat menjadi modal berharga bagi Platinum Grill untuk bersaing.

Sejauh ini, berdasarkan wawancara dengan manajer Platinum Grill, diperoleh pemahaman bahwa Platinum Grill memang ingin menyediakan layanan yang optimal bagi para konsumen. Namun, manajer Platinum Grill juga menyadari bahwa untuk mencapai tujuan itu, karyawan harus mampu bekerja dengan optimal. Hasil kerja yang optimal dapat tercapai jika karyawan merasa puas bekerja di perusahaan. Oleh sebab itu, menurut manajer Platinum Grill, berbagai upaya dilakukan untuk membuat karyawan merasa puas, mulai dari memperhatikan arahan-arahan yang jelas ketika karyawan melakukan pekerjaan, sering mengadakan diskusi untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, hingga memperhatikan gaji karyawan dengan seksama. Namun, menurut penjelasan manajer Platinum Grill, dapat dipahami bahwa Platinum Grill belum pernah secara ilmiah meninjau kepuasan konsumen. Demikian pula dengan permasalahan kepemimpinan dan *POS* yang ada di Platinum Grill. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* di Platinum Grill?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill melalui *perceived organizational support*?

3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill?

### **Kepemimpinan Transformasional**

Salah satu bentuk kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional akan menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para bawahannya; mengubah kesadaran para bawahannya atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para bawahannya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Menurut Yukl (2005) dalam Lomanjaya, *et al.* (2014), indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal
2. Pertimbangan individual
3. Motivasi inspirasional
4. Stimulasi intelektual

### ***Perceived Organizational Support***

Menurut Sambung (2011), *POS* dikonsepsikan sebagai persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan peduli pada kehidupan karyawan tersebut atau dengan kata lain seberapa besar komitmen perusahaan pada karyawan. Menurut Eisenberger, *et al.* (1986), *POS* merupakan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar dukungan organisasi terhadap pekerjaan karyawan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan. Perlakuan-perlakuan perusahaan yang diterima oleh karyawan dianggap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi (Eisenberger, *et al.*, 1986). Berdasarkan pandangan-pandangan yang dipaparkan, maka *POS* dapat dipahami sebagai persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan serta seberapa besar dukungan perusahaan terhadap pekerjaan karyawan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan.

### **Indikator Pengukur *Perceived organizational support* ( POS )**

Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Artatio, *et al.* (2015) mengemukakan sejumlah indikator untuk mengukur variabel *perceived organizational support (POS)*, yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan menghargai masukan-masukan atau ide karyawan kemudian menindaklanjuti.
2. Perusahaan berterima kasih kepada karyawan ketika bekerja melebihi tugas yang diberikan.
3. Perusahaan akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, kemudian memberikan solusi.
4. Perusahaan sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Perusahaan akan memberitahu atau menegur karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.

6. Perusahaan memperhatikan kenyamanan karyawan dalam melakukan tugas.
7. Perusahaan memberikan perhatian yang besar kepada karyawan.
8. Perusahaan merasa ikut berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan.

### **Kepuasan kerja**

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi karyawan terhadap karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut Sopiah (2008), kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Berdasarkan pandangan-pandangan yang telah dikemukakan maka dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, dimana perasaan positif tersebut merupakan hasil dari evaluasi atau penilaian terhadap karakteristik pekerjaan ataupun pengalaman kerja karyawan.

### **Faktor – faktor pengukur kepuasan kerja**

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

1. Pekerjaan itu sendiri  
Karyawan ingin melakukan pekerjaan yang menuntut imajinasi, inovasi, dan kreativitas. Karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang tidak terlalu sukar, sebab pekerjaan yang sukar akan membuat karyawan hanya mampu menghasilkan *output* yang kecil dengan mengerahkan segala kemampuan, keterampilan, waktu, dan tenaga yang dimilikinya, sehingga menyebabkan karyawan tersebut dapat merasa frustrasi jika pekerjaan tersebut berlangsung terus-menerus terjadi. Pada jangka waktu yang lama, hal tersebut pasti akan berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang rendah.
2. Gaji  
Gaji adalah imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan atas jasa yang diberikannya baik berupa waktu, tenaga, keahlian, atau keterampilan. Karyawan melihat upah atau gaji itu dengan beberapa perbandingan.
3. Promosi  
Setiap perusahaan harus mempunyai kejelasan tentang peningkatan karier yang mungkin dialami oleh karyawan apabila berbagai kriteria persyaratan yang telah ditetapkan terpenuhi dengan baik. Apabila menurut persepsi karyawan promosi dalam perusahaan tidak didasarkan pada pertimbangan objektif, tetapi didasarkan pada pertimbangan subyektif, *seperti personal likes and dislikes*, kesukaan, dan asal daerah maka akan timbul perasaan diperlakukan secara tidak adil dalam diri karyawan dan hal tersebut tentu dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
4. Supervisi (pengarahan dari pemimpin)  
Aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat

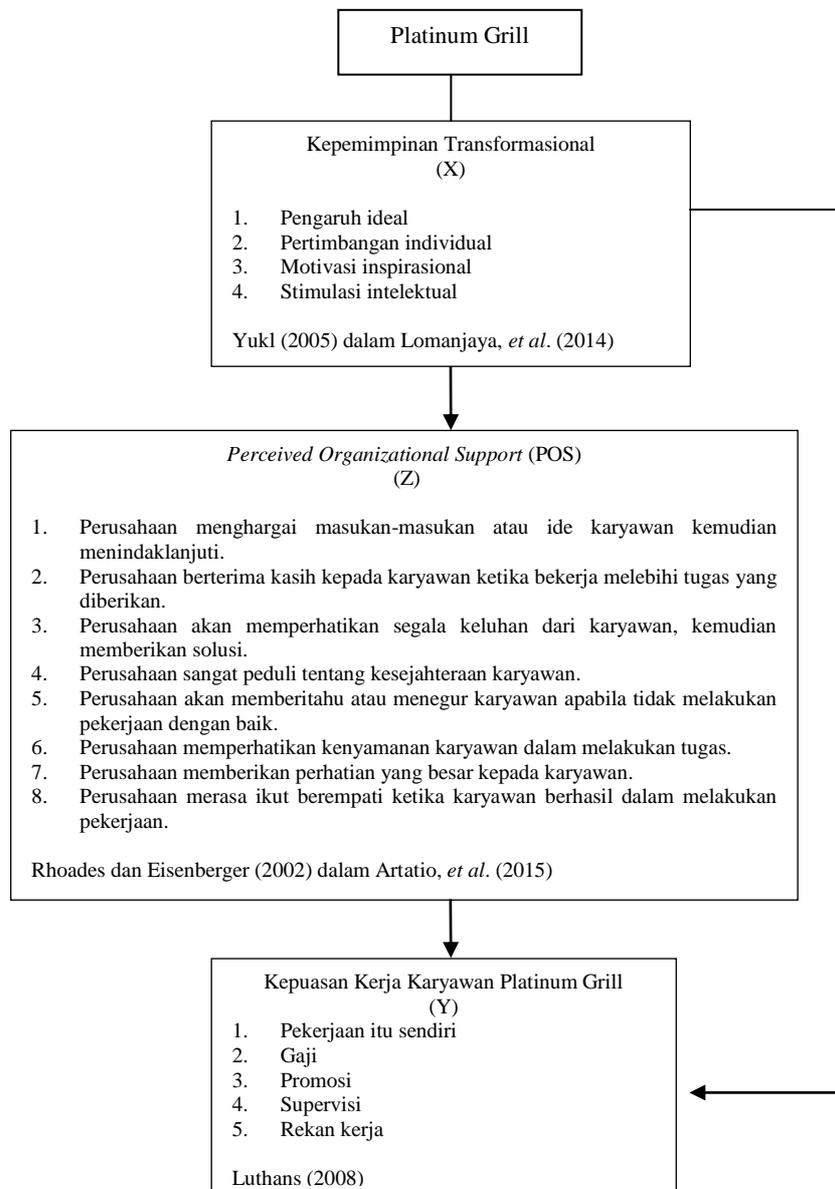
mereka bekerja. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik. Selain itu, pemimpin yang memperbolehkan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

5. Rekan kerja

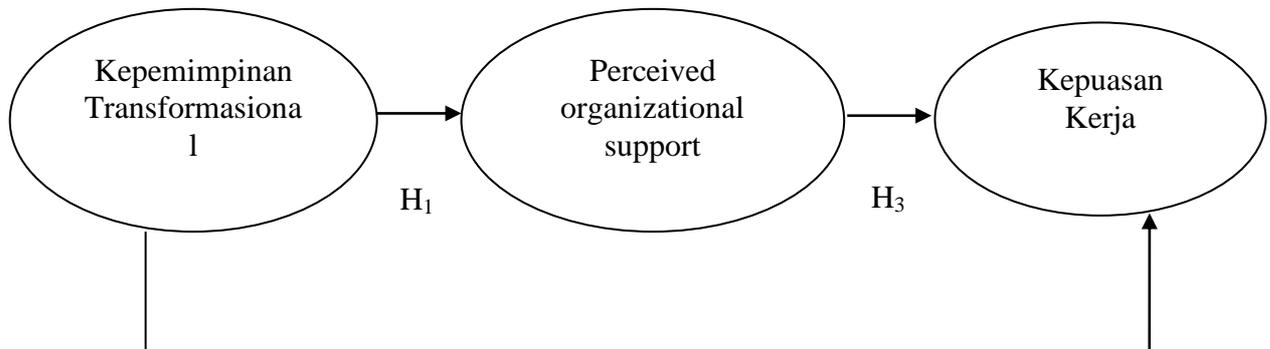
Karyawan juga memerlukan kebutuhan berinteraksi dan berkomunikasi dalam bekerja. Hubungan yang baik antar karyawan dalam perusahaan akan mempermudah dalam proses pembentukan tim dan dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Kerangka Berpikir**

Berikut mengenai kerangka berpikir penelitian ini



## Hipotesis



Berdasarkan model penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam penelitian ini, yaitu:

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* di Platinum Grill.
- H<sub>2</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill melalui *perceived organizational support*.
- H<sub>3</sub> : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Platinum Grill.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Menurut Sugiyono (2011), pendekatan kuantitatif berusaha untuk menjelaskan hubungan variabel secara kausal, sehingga hal tersebut membuat penelitian ini menjadi suatu penelitian kausalitas. Jenis penelitian kausalitas dirasa sesuai dengan inti dari penelitian ini yang ingin mencari pengaruh dari kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan Platinum Grill dengan *perceived organizational support* (Z) sebagai variabel perantara (*pemediasi*).

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Profil Perusahaan

Platinum Grill berdiri sejak 8 Agustus 2008 di kawasan perumahan mewah Graha Family, Surabaya. Saat ini, Platinum Grill telah berpindah dari lokasi awalnya yang terletak di Platinum Landed Condominium, Graha Family blok S ke Raya Graha Family. Platinum Grill memiliki dua bagian utama di lokasi usahanya, yaitu area *indoor* yang biasa disebut *dining room* dan bagian *outdoor* yang disebut *golf terrace*. Pada dasarnya, Platinum Grill adalah sebuah restoran *fine dining*. Sebagai sebuah restoran *fine dining*, Platinum Grill dituntut untuk memberikan layanan yang sangat optimal kepada para konsumen, baik melalui menu-menu yang disajikan hingga layanan yang diberikan oleh karyawan.

### Uji Asumsi Klasik

Uji regresi linier berganda yang dijalankan pada penelitian ini perlu diuji kelayakannya dengan menggunakan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik pada penelitian ini terdiri dari uji normalitas dan uji heterokedastisitas. Berikut ini adalah penjelasan mengenai hasil uji asumsi klasik pada penelitian ini:

### Uji Normalitas

Guna menjalankan uji normalitas pada penelitian maka digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Kriteria yang berlaku adalah jika nilai signifikansi pada uji Kolmogorov-Smirnov > tingkat signifikansi (0,05 atau 5%), maka artinya data berdistribusi normal. Mengacu pada data yang dipaparkan di Tabel 1, maka dapat dipahami bahwa nilai signifikansi pada uji Kolmogorov-Smirnov adalah sebesar 0,936 atau sudah lebih besar daripada tingkat signifikansi (> 0,05 atau 5%), sehingga dapat dipahami pula bahwa dalam penelitian ini data sudah berdistribusi normal dan menunjukkan kelayakan uji *path analysis* dalam penelitian ini.

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.47177068
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.059
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.536
Asymp. Sig. (2-tailed)		.936
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Tabel 1

Hasil Uji Normalitas diatas mengatakan bahwa data didistribusikan dengan normal (nilai sig. 0,936)

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji Glejser. Kriteria yang berlaku pada uji Glejser adalah jika nilai sig. uji t (pada uji Glejser) di atas tingkat signifikansi (yaitu 0,05), maka artinya varian residual sama (homokedastisitas) atau tidak terjadi heterokedastisitas. Berdasarkan hasil pengujian yang dipaparkan pada Tabel 2, nilai sig. uji t (pada uji Glejser) yang dilakukan bernilai di atas 0,05 atau 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi homokedastisitas (tidak terjadi gejala heterokedastisitas) pada uji *path analysis* sehingga hal tersebut menunjukkan kelayakan uji *path analysis* pada penelitian ini.

### Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.607	.239		2.543	.017
	Kepemimpinan Transformasional	.008	.106	.028	.080	.937
	<i>Perceived Organizational Support</i>	-.075	.098	-.220	-.763	.452

a. Dependent Variable: Abs\_res

Tabel 2

Hasil Uji Heterokedastisitas diatas menunjukkan bahwa varian data tidak terjadi heterokedastisitas pada variabel kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* (nilai sig. 0,937 & 0,452)

#### Path Analysis

*Path analysis* merupakan suatu teknik analisis untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan melalui variabel intervening tertentu. Persamaan *path analysis* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Z = P_{zx} \cdot X + \varepsilon_1$$

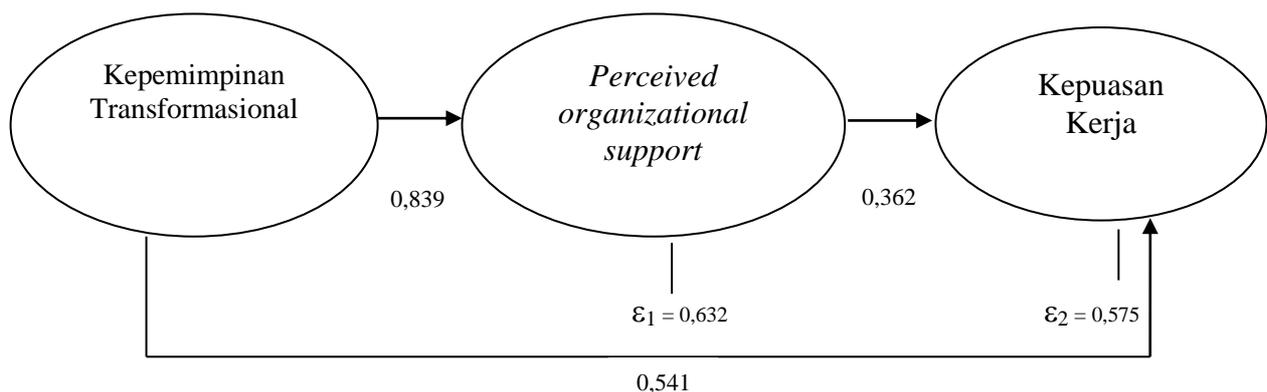
$$Z = 0,839 X + 0,632 \varepsilon_1$$

$$\text{Nilai } R^2 = 0,601$$

$$Y = P_{yx} \cdot X + P_{yz} \cdot Z + \varepsilon_2$$

$$Z = 0,541 X + 0,362 Z + 0,575 \varepsilon_2$$

$$\text{Nilai } R^2 = 0,669$$



#### Persamaan Path Analysis

Berdasarkan persamaan *path analysis* yang telah dikemukakan, terlihat bahwa koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support* adalah sebesar 0,839. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan penilaian karyawan terhadap variabel kepemimpinan

transformatif, maka *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan Platinum Grill akan naik sebesar 0,839 atau 83,9%.

Berdasarkan persamaan *path analysis* yang telah dikemukakan, terlihat bahwa koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,541. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan penilaian karyawan terhadap variabel kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja karyawan Platinum Grill dapat meningkat sebesar 0,541 atau 54,1%. Perlu diketahui pula, koefisien variabel kepemimpinan transformasional bernilai positif, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill.

Berdasarkan persamaan *path analysis* yang telah dikemukakan, terlihat bahwa koefisien variabel *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,362. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan penilaian karyawan terhadap variabel *perceived organizational support*, maka kepuasan kerja karyawan Platinum Grill dapat meningkat sebesar 0,362 atau 36,2%. Perlu diketahui pula, koefisien variabel *perceived organizational support* bernilai positif, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill.

Menurut Riduwan dan Sutanto (2013), koefisien jalur antar variabel bertujuan untuk membandingkan pengaruh langsung antara variabel bebas dan variabel terikat dan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat dengan melalui variabel mediasi. Nilai koefisien jalur antar variabel dapat dihitung dari perkalian nilai koefisien beta. Berdasarkan Tabel 3, dapat dipahami bahwa nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (0,541) lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (0,304). Oleh sebab itu, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa perlu melalui *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill.

### Koefisien Jalur Antar Variabel

No.	Variabel		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	
1.	Kepemimpinan Transformasional	⇒	Kepuasan Kerja	0,541	0,839 x 0,362 = 0,304	0,845
2.	Kepemimpinan Transformasional	⇒	<i>Perceived Organizational Support</i>	0,839	-	0,839
3.	<i>Perceived Organizational Support</i>	⇒	Kepuasan Kerja	0,362	-	0,362
<b>TOTAL :</b>				1,742	0,303	2,943

Tabel 3

Nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (0,541) lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (0,304).

## Uji t

Berikut ini adalah hasil uji t dalam penelitian ini:

### Path Analysis

Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.720	.424		1.697	.100
	Kepemimpinan Transformasional	.839	.125	.775	6.726	.000
a. Dependent Variable: Perceived Organizational Support						
Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.650	.409		1.589	.123
	Kepemimpinan Transformasional	.541	.182	.503	2.974	.006
	Perceived Organizational Support	.362	.168	.364	2.154	.040
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan						

Tabel 4

Nilai masing-masing *sig.* pada uji t untuk tiap variabel di Tabel 4  $\leq$  taraf signifikansi (0,05), sehingga dapat dipahami jika kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support*, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Uji Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Berdasarkan data yang dipaparkan pada Tabel 5, maka dapat diketahui bahwa:

1. Nilai R atau nilai koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support* yang mencapai 0,775 atau 77,5% menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support* adalah sebesar 0,775 atau 77,5%.

### Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.601	.588	.52967
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: <i>Perceived Organizational Support</i>				
<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 <sup>a</sup>	.669	.647	.48777
a. Predictors: (Constant), <i>Perceived Organizational Support</i> , Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan				

Tabel 5

2. Nilai *R Square* ( $R^2$ ) atau nilai koefisien determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support* yang mencapai 0,601 atau 60,1% menunjukkan kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dalam memberikan kontribusi untuk memprediksi variasi variabel *perceived organizational support* adalah sebesar 0,601 atau 60,1%, sedangkan sisanya (sebesar 0,399 atau 39,9%) dihasilkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Nilai R atau nilai koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan yang mencapai 0,818 atau 81,8% menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,818 atau 81,8%.
4. Nilai *R Square* ( $R^2$ ) atau nilai koefisien determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan yang mencapai 0,669 atau 66,9% menunjukkan kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* dalam memberikan kontribusi untuk memprediksi variasi variabel kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,669 atau 66,9%, sedangkan sisanya (sebesar 0,331 atau 33,1%) dihasilkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **Pembahasan**

Nilai masing-masing *sig.* pada uji t untuk tiap variabel  $\leq$  taraf signifikansi (0,05), sehingga dapat dipahami jika kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support*, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut dengan demikian membuat seluruh hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima serta seluruh rumusan masalah dalam penelitian ini dapat terjawab. Hasil pada penelitian ini secara keseluruhan sama dan memperkuat hasil penelitian Ahmad dan Yekta (2010) serta Twigg dan Kang

(2008) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap *perceived organizational support*, penelitian Chang dan Lee (2007) dan pandangan Robbins (2003) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta penelitian Han, *et al.* (2012) dan Paille, *et al.* (2010) yang menjelaskan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (0,541) lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (0,304). Oleh sebab itu, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa perlu melalui *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill. Hasil ini menunjukkan bahwa pihak pimpinan dan Platinum Grill perlu meningkatkan dan terus memperhatikan pola kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan, karena kepemimpinan dari pimpinan di Platinum Grill mampu mempengaruhi secara dominan kepuasan kerja karyawan Platinum Grill.

Dalam Tabel 4 dapat dilihat dari nilai *mean* terendah adalah 2,31 pertanyaan no. 11, menunjukkan bahwa Platinum Grill kurang memberikan kesempatan belajar bagi karyawannya dan nilai *mean* tertinggi adalah 3,75 pertanyaan no. 4, menunjukkan bahwa karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin Platinum Grill sekarang. Tabel 4.5 nilai *mean* terendah pada pertanyaan no. 7 bernilai *mean* 3,34, dapat dikatakan Platinum Grill kurang memberikan perhatian yang besar kepada karyawannya dan nilai *mean* tertinggi adalah 3,66 pada pertanyaan no. 8, mengatakan bahwa Platinum Grill sudah merasa ikut berempati ketika karyawannya berhasil dalam melakukan pekerjaan. Tabel 4.6 nilai *mean* paling rendah pada pertanyaan no. 5 dengan nilai 3,63, dapat dikatakan bahwa kerja sama yang ada di dalam Platinum Grill kurang tinggi, dan nilai tertinggi *mean* ada di pertanyaan no. 4 di nilai 3,78 yang mengatakan bahwa pemimpin Platinum Grill sudah memberikan pengarahan yang baik kepada karyawan Platinum Grill.

### **Kesimpulan**

Melalui hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka berikut ini adalah kesimpulan dari penelitian ini:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* di Platinum Grill, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* di Platinum Grill dapat diterima dan rumusan masalah pertama dalam penelitian ini dapat terjawab.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh melemahkan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill melalui *perceived organizational support*, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill melalui *perceived organizational support* tidak dapat diterima dan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini dapat terjawab bahwa kepemimpinan transformasional melemahkan

kepuasan kerja karyawan Platinum Grill melalui *perceived organizational support*.

3. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill, sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Platinum Grill dapat diterima dan rumusan masalah ketiga dalam penelitian ini dapat terjawab.

### **Saran**

Melalui pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka berikut ini adalah sejumlah saran yang dapat diajukan kepada Platinum Grill:

1. Pihak pimpinan Platinum Grill perlu untuk memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada karyawan untuk belajar tentang hal-hal yang terkait dalam kegiatan kerja sehari-hari sehingga karyawan merasa diberi kesempatan dan dapat lebih puas dalam bekerja. Pimpinan dapat membuat urutan kerja dan standar yang jelas, sehingga karyawan dapat mempelajari urutan kerja dan standar yang ada sehingga karyawan dapat lebih paham mengenai pekerjaannya dan dapat mengembangkan diri.
2. Pihak Platinum perlu meningkatkan diskusi dengan karyawan di dalam maupun di luar urusan pekerjaan, agar karyawan merasa semakin diperhatikan oleh perusahaan dan membuat karyawan semakin puas dalam bekerja.
3. Platinum Grill perlu lebih intensif membina kerja sama antara karyawan. Upaya yang dapat dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut misalnya dengan mengadakan kegiatan *outbound* atau *retreat* dengan segenap karyawan.

## DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, Z. A. & Yekta, Z. A. (2010). Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership behavior, and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2): 162-184.
- Chang, S. C. & 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.
- Eisenberger, R., *et al.* (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R dan Rhoades, L. (2002). *Perceived Organizational Support : A Review of the Literature*.
- Han, S. T., *et al.* (2012). Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Dukungan organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2): 109-117.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development* 23(4), 321-338.
- Lomanjaya, J., Deborah, M. L. & Kartika, E. K. ,(2014) Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Karyawan PT. ISS Indoensia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik st. Vincentius A. Paulo
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mira, W. S. & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2): 99-116.
- Paille, P, *et al.* (2010). Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave, and Citizenship at Organizational Level. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1): 41-58.
- Riduwan & Sunarto, H. . (2013). *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. & 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.
- Sambung, R. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB-I dan OCB-O dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Analisis Manajemen*, 5(2): 77-90.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit ANDI..
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwardi & 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.
- Twigg, N. W. & Kang, B. (2008). The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem on Burnout. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1(1): 1-19.