ANALISA PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE*, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR DI HOTEL TARAKAN PLAZA

Julio, Shylvana Cynthia Dewi, Endo Wijaya Kartika
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh *Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan teknik sensus dan penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Program *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan *Leader-member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Leader-member Exchange berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

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

Abstract: This study aims to measure and examine the influence of Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support on Employee Job Satisfaction with Work motivation as mediator in Tarakan Plaza Hotel. The data was collected using census method and questionnaires distributes to the respondents. Structural Equation Modeling of Partial Least Square program is used in this research. The result shows that leader-member Exchange has positive and significant influence upon employee job satisfaction, perceived organizational support has positive and significant influence upon employee job satisfaction, work motivation has positive and significant influence upon employee job satisfaction, leader-member exchange has positive and significant influence upon work motivation, and perceived organizational support has positive and significant influence upon work motivation.

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

Perusahaan jasa sangat berkembang seiring kemajuan dunia. Telah terdapat banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dengan berbagai variasi jasa yang ditawarkan. Dengan berkembangnya industri jasa, kebutuhan akan sumber daya manusia tentu semakin tinggi. Menurut Pillai dan Bagavathi

(2003) kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tergantung dari sumber daya manusianya, bukan bergantung pada materi seperti peralatan, mesin ataupun materi lain. Demikian pula di industri jasa, sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan sebagai pelaksana, penunjang operasional dan manajemen industri jasa tersebut. Salah satu cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara memperhatikan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan jasa (p. 146). Menurut Schneider & White (2004) karyawan bagi sebuah perusahaan tidak hanya merupakan pilar dalam sebuah organisasi, tetapi kompetitif atau tidaknya sebuah organisasi juga bergantung dari kualitas karyawannya, dimana karyawan merupakan aset penting dari sebuah organisasi terutama organisasi yang begerak dalam industri jasa.

Untuk menjelaskan fenomena kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support,* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator dilakukan observasi di Hotel Tarakan Plaza, dimana Hotel Tarakan Plaza yang bergerak dalam bidang jasa memiliki sumber daya manusia yang sangat erat hubungannya dengan kinerja hotel ini sendiri. Hotel Tarakan Plaza merupakan sebuah hotel terletak di kota Tarakan, Kalimantan Timur. Hotel yang sudah cukup lama berdiri ini juga sudah dikenal luas oleh masyarakat kota Tarakan. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap beberapa karyawan dan atasan yang bekerja di Hotel Tarakan Plaza, dapat diketahui ada kecenderungan bahwa karyawan merasa puas bekerja di Hotel Tarakan Plaza.

Dari tiga karyawan dan satu supervisor Hotel Tarakan Plaza yang diwawancarai, diperoleh hasil wawancara yaitu ketiga karyawan dan satu supervisor yang bekerja di hotel tersebut merasa puas. Kepuasan kerja tersebut dikarenakan fasilitas selama bekerja mencukupi, hubungan kerja dengan sesama karyawan dan supervisor baik, tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan, gaji yang diperoleh mencukupi, adanya kesempatan promosi, dan karyawan jarang meminta ijin untuk tidak masuk kerja serta tugas dan tanggung jawab terlaksana dengan baik.

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Leader-member Exchange

Pemahaman terhadap *Leader-member Exchange* tidak hanya terpaku pada ikatan fisik yang mengharuskan bawahan selalu mengikuti perintah dari atasannya, namun pemahaman *Leader-member Exchange* mencakup lingkup yang lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan (Leonard, 2002, p.1). Karyawan yang memiliki hubungan dan interaksi yang tinggi antara pimpinan dan bawahan masuk dalam kelompok *in-group* dan di luar kelompok *in-group* adalah kelompok *out-group*. Menurut Robbins (2007) pada *in-group* bawahan yang lebih dipercaya akan mendapatkan perhatian yang lebih dari atasan dan akan mendapatkan hak-hak khusus (p. 368). Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa karyawan dalam kelompok *in-group* dapat diidentifikasikan dari:

1. Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan.

Karyawan yang masuk dalam kelompok *in-group* bersedia diberikan tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggungjawab karyawan bersangkutan.

2. Kemauan karyawan untuk menerima tugas yang sifatnya mendadak.

Karyawan yang masuk dalam kelompok *in-group* mau menerima tugas yang tidak terstruktur yaitu tugas-tugas yang sifatnya mendadak dan mungkin bukan pekerjaan yang seharusnya ditangani karyawan bersangkutan. Misalnya karyawan bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.

3. Kemauan karyawan untuk secara sukarela bekerja tambahan di perusahaan (p. 234).

Perceived Organizational Support

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Terdapat delapan poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support*, yaitu:

a) Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
b) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
c) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
d) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
e) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
f) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
g) Organisasi menunjukan perhatian yang besar terhadap karyawan.
h) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja (p. 699).

Motivasi Kerja

Menurut Kartika & Kaihatu (2010) motivasi kerja adalah suatu proses yang mengarahkan perilaku seseorang dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhan yang sangat individu yaitu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri. Adapun bentuk motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Arah perilaku *(direction of behavior)*

Di dalam bekerja, ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku *(direction of behavior)* mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat dijalankan baik tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan, perilaku–perilaku ini nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

2. Tingkat usaha *(level of effort)*

Tingkat usaha atau *level of effort* berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

3. Tingkat kegigihan *(level of persistence)*

Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya saja bila ada kendala pada cuaca atau masalah kesehatan seorang karyawan produksi, apakah karyawan tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh–sungguh mengerjakan tugas seperti biasanya atau memilih hal lain, seperti ijin pulang atau tidak masuk kerja. Dalam hal ini dibuat pengecualian jika masalah kesehatan yang dialami pekerja termasuk penyakit serius yang dapat menyebabkan seseorang tidak mampu bekerja (p. 104).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya secara emosional. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dari keduanya(Hasibuan, 2006, p. 202). Menurut Kartika dan Kaihatu (2010, p. 104), terdapat *Job Description Index* yang mengukur kepuasan kerja yang dipergunakan secara luas :

1. Pekerjaan itu sendiri

Setiap karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki, yang mampu menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya karyawan dalam melakukan hal tersebut. Karakteristik tersebut membuat pekerjaan menjadi lebih menantang secara mental. Studi-studi mengenai karakteristik pekerjaan, diketahui bahwa sifat dari pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. Lima dimensi inti dari materi pekerjaan yang meliputi ragam ketrampilan (*skill variety*), identitas pekerjaan (*task identity*), keberartian pekerjaan (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*). Dari setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup sejumlah aspek materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Adapun kaitan masing-masing dimensi tersebut dengan semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan, seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti.

2. Mutu Pengawasan Supervisi

Kegiatan pengawasan merupakan suatu proses dimana seorang manajer dapat memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Proses pengawasan mencatat perkembangan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan sehingga memungkinkan manajer untuk dapat mendeteksi adanya penyimpangan dari apa yang telah direncanakan dengan hasil saat ini, dan kemudian dapat dilakukan

tindakan pembetulan untuk mengatasinya. Perilaku pengawas merupakan hal penting yang menentukan selain dari kepuasan kerja itu sendiri. Sebagian besar dari studi yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa karyawan akan lebih puas dengan pemimpin yang lebih bijaksana, memperhatikan kemajuan, perkembangan dan prestasi kerja dari karyawannya.

3. Gaji atau Upah

Karyawan selalu menginginkan sistem penggajian yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila pembayaran tersebut tampak adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat pada umumnya, maka kepuasan yang dihasilkan akan juga tinggi. Gaji merupakan salah satu karakteristik pekerjaan yang menjadi ukuran ada tidaknya kepuasan kerja, dalam artian ada atau tidaknya keadilan dalam pemberian gaji tersebut. Gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan merupakan suatu indikator terhadap keyakinan seseorang pada besarnya upah yang harus diterima.

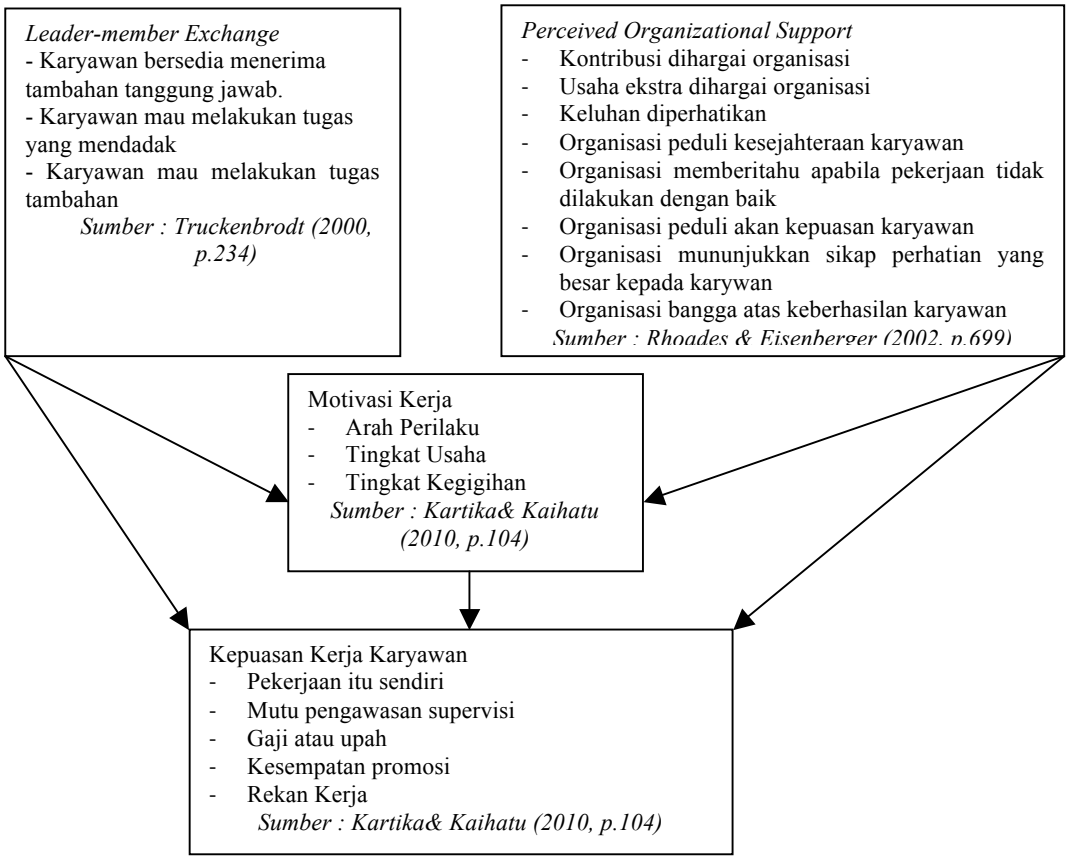
4. Kesempatan Promosi

Promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain dimana jabatan tersebut memiliki status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini memberikan nilai tersendiri bagi karyawan, karena merupakan bukti pengakuan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan. Menurut Robbins (2003) promosi memberikan kesempatan agar pribadi lebih bertumbuh, lebih bertanggungjawab dan akan meningkatkan status sosial (p. 108). Oleh karena itu salah satu kepuasan terhadap pekerjaan dapat dirasakan melalui ketetapan dan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan.

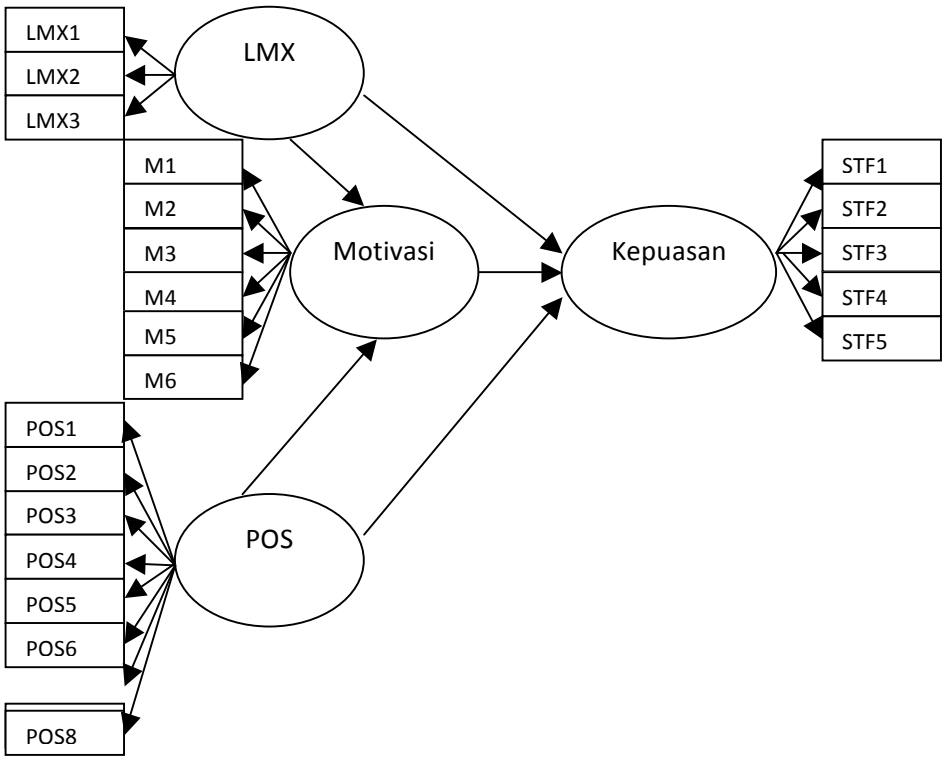
5. Rekan Kerja

Manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain, begitu juga dengan karyawan di dalam melakukan pekerjaannya membutuhkan interaksi dengan orang lain baik rekan kerja maupun atasan mereka. Pekerjaan seringkali juga memberikan kepuasan kebutuhan sosial, dimana tidak hanya dalam arti persahabatan saja tetapi dari sisi lain seperti kebutuhan untuk dihormati, berprestasi, dan berafiliasi. Rekan kerja juga merupakan salah satu perwujudan dari teori motivasi yaitu kebutuhan akan hubungan dimana ada penekanan pada pentingnya hubungan antar-individu dan bermasyarakat. Menurut Kartika & Kaihatu (2010) pada dasarnya seorang karyawan juga menginginkan adanya perhatian dari rekan kerjanya, sehingga pekerjaan juga mengisi kebutuhan karyawan akan interaksi sosial, sehingga pada saat seorang karyawan memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan bersahabat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja mereka (p. 104).

Kerangka Pemikiran



Model Penelitian



Tujuan Penelitian

a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Leader-member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
d. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Leader-member Exchange* terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
e. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *Perceived Organizational Support* terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.

Hipotesis

a. Hipotesis 1:
   Leader-member Exchange berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
b. Hipotesis 2:
   Perceived Organizational Support berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
c. Hipotesis 3:
   Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
d. Hipotesis 4 :
   Leader-member Exchange berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
e. Hipotesis 5 :
   Perceived Organizational Support berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.

METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh motivasi, *Leader-member Exchange,* dan *Perceived Organizational Support* dari Hotel Tarakan Plaza terhadap kepuasan kerja karyawannya, digunakan metode penelitian kausal yang artinya penelitian yang memiliki tujuan utama membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variable-variabel yang diteliti. Menurut Istijanto (2005) variabel yang terpengaruh oleh perubahan variabel independen disebut sebagai variabel dependen sedangkan variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen. Karena pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian adalah berupa angka maka digunakan pendekatan kuantitatif.

Gambaran Populasi

Menurut Arikunto (2006) penelitian yang meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitian tersebut dinamakan penelitian populasi atau penelitian sensus. Penelitian yang dilakukan adalah dengan cara sensus yaitu dengan melibatkan seluruh karyawan dibawah level supervisor yang berjumlah 40 orang.

Teknik Pengembangan/Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Metode penelitian adalah penelitian kausal yang artinya penelitian yang memiliki tujuan utama untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variable-variabel yang akan diteliti. Jenis data penelitian adalah kuantitatif karena data berupa angka.

Sumber data primer dan sekunder, Menurut Santoso dan Tjiptono (2001) data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri, dimana data tersebut diperoleh langsung dari obyek (p. 59). Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan/kuesioner kepada responden. Data yang dikumpulkan secara langsung dari responden berupa kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Hotel Tarakan Plaza.

Menurut Santoso dan Tjiptono (2001) "Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi" (p. 59). Data yang digunakan untuk mendukung penelitian. Data ini diperoleh dari studi kepustakaan berupa teori-teori, literatur, jurnal, artikel internet, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan studi kepustakaan dan studi lapangan. Studi kepustakaan yang dilakukan adalah dengan melakukan studi di perpustakaan untuk mendapatkan informasi dalam pembuatan landasan teori dari teori-teori yang sudah ada.

Studi lapangan yang dilakukan adalah dengan cara survei yaitu dengan menyebarkan kuesioner terhadap karyawan dari obyek itu sendiri. Peneliti langsung menyebarkan kuisioner ke obyek yaitu Tarakan Plaza Hotel selama dua hari berturut-turut.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner yang akan disebarkan adalah skala pengukuran *Likert.* Skala ini meerupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek atau kejadian tertentu. Skala Likert menggunakan lima angka penilaian yaitu : Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat Setuju (5).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel bebas yang digunakan adalah sbagai berikut:

1. *Leader-member Exchange* (X1)
   a) Karyawan bersedia melakukan pekerjaan tambahan lain dari supervisor yang sebenarnya bukan tanggung jawabnya
   b) Karyawan bersedia menyelesaikan pekerjaan mendadak yang sewaktu-waktu diberikan oleh supervisor untuk langsung dikerjakan.
   c) Karyawan bersedia bekerja *overtime* untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada jika diminta oleh supervisor.

2. *Perceived Organizational Support* (X2)
   a) Organisasi menghargai kontribusi karyawan
   b) Organisasi menghargai usaha ekstra yang saya berikan
   c) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan
   d) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan
   e) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik
   f) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan
   g) Organisasi menunjukan perhatian yang besar terhadap karyawan
   h) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja
3. Motivasi Kerja (X3)
   a) Arah perilaku
      • Karyawan tidak terlambat hadir
      • Karyawan menaati peraturan yang diberlakukan perusahaan
   b) Tingkat usaha
      • Karyawan berusaha untuk tidak melakukan kesalahan saat bekerja
      • Karyawan melakukan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh
   c) Tingkat kegigihan
      • Karyawan tetap masuk kerja pada saat cuaca buruk
      • Karyawan jarang meminta izin tidak masuk kerja
4. Kepuasaan Kerja Karyawan
   a) Pekerjaan itu sendiri
      • Karyawan merasa senang bekerja di Hotel Tarakan Plaza
   b) Mutu pengawasan supervisi
      • Karyawan merasa supervisornya memperhatikan kemajuan kinerjanya
   c) Gaji atau Upah
      • Karyawan merasa gaji yang diterima sudah sesuai dengan harapannya
   d) Kesempatan promosi
      • Karyawan merasa memiliki masa depan yang baik dengan kesempatan promosi dari Hotel Tarakan Plaza
   e) Rekan kerja
      • Karyawan merasa memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik dan mendukung satu dengan yang lain.

Teknik Analisa Data

Analisa *Structural Equation Modeling – Partial Least Square*

Evaluasi *Goodness-of-Fit Outer Model*

1. Convergent validity

Convergent validity merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Untuk penelitian ini loading factor 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 3 indikator.

2. Discriminant validity

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan nilai square *root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,5.

$$AVE= \lambda i2 \lambda i2+ivar\varepsilon i$$

3. Composite reliability

Composite reliability menunjukan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved),* sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

Evaluasi *Goodness-of-Fit Inner Model*

Evaluasi *goodness-of-fit* dari *inner model* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel laten dependen dengan interprestasi yang sama dengan regresi. Sedangkan untuk mengukur model konstruk digunakan *Q-square predictive relevance. Q-square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika *Q-square*> 0 berarti menunjukan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-square dilakukan dengan rumus:

$$Q2=1\ (1-R12)\ (1-\ R22)....(1-RP2)$$

Dimana:

R12, R22, ..., RP2 = R-*square* variabel endogen dalam model persamaan

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Umur

Deskripsi profil responden, menginformasikan bahwa jumlah responden dari total 40 orang karyawan, responden yang berumur 20-30 tahun sebanyak 19 orang (47.5%). Sementara sebaran umur dari 21 responden yang lain adalah umur 30-40 tahun sebanyak 9 orang (22.5%), kurang dari 20 tahun sebanyak 7 orang (17.5%) dan yang berumur lebih dari 40 tahun sebanyak 5 orang (12.5%).

Lama Bekerja

Berdasarkan lama berkeja, karyawan yang telah bekerja di Hotel Tarakan Plaza selama 1 hingga 5 tahun sebanyak 23 orang (57.5%). Sementara sebaran lama kerja dari 17 responden yang lain adalah yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 6 orang (15.0%) dan yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun sebanyak 11 orang (27.5%).

Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, diperoleh informasi bahwa karyawan Hotel Tarakan Plaza sebagian besar adalah berjenis kelamin pria sebanyak 25 orang (62.5%) dan responden wanita sebanyak 15 orang (37.5%).

Departemen Kerja

Berdasarkan departemen kerja, karyawan yang bekerja di departemen *front office* sebanyak 19 orang (47.5%). Sementara yang bekerja di bagian *food and beverage* dan *housekeeping* adalah 8 orang (20%) dan 6 orang (15%), sebanyak 7 orang ada yang bekerja di bagian *accounting, human resource, mechanic* dan *security.*

Hasil Evaluasi *Goodness-of-Fit Outer Model*
Convergent validity

	Kepuasan Kerja	*Leader-member Exchange*	Motivasi Kerja	*Perceived Organizational Support*
LMX1	-	0.845	-	-
LMX2	-	0.852	-	-
LMX3	-	0.843	-	-
M1	-	-	0.733	-
M2	-	-	0.834	-
M3	-	-	0.833	-
M4	-	-	0.870	-
M5	-	-	0.782	-
M6	-	-	0.813	-
POS1	-	-	-	0.659
POS2	-	-	-	0.862
POS3	-	-	-	0.833
POS4	-	-	-	0.764
POS5	-	-	-	0.760
POS6	-	-	-	0.680
POS7	-	-	-	0.714
POS8	-	-	-	0.763
STF1	0.802	-	-	-
STF2	0.701	-	-	-
STF3	0.718	-	-	-
STF4	0.748	-	-	-
STF5	0.806	-	-	-

Berdasarkan nilai *outer loading* di atas, semua indikator pada variabel *Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support,* motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki *outer loading* yang lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memiliki *convergent validity* yang baik.
Semakin besar nilai *outer loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

Discriminant validity

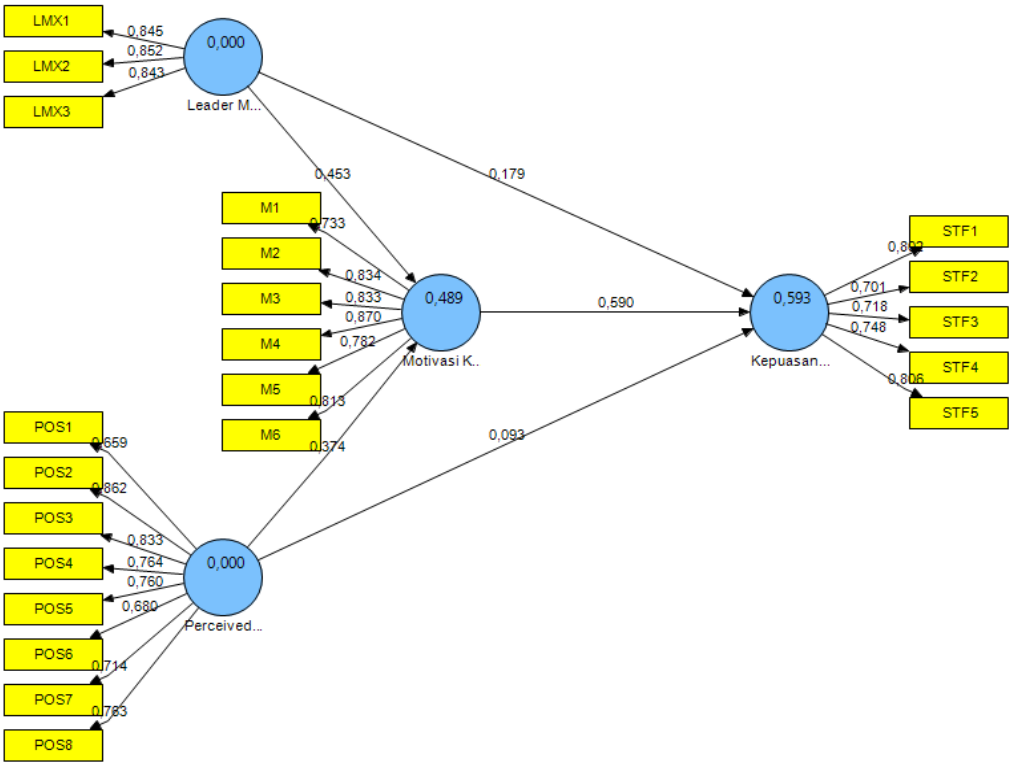
	AVE	Akar AVE	Kepuasan Kerja	*LMX*	Motivasi Kerja	*POS*
Kepuasan Kerja	0.572	0.756	1			
Leader- member Exchange	0.717	0.847	0.579	1		
Motivasi Kerja	0.659	0.812	0.752	0.612	1	
Perceived Organizational Support	0.574	0.757	0.502	0.423	0.566	1

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai akar AVE yang paling kecil adalah sebesar 0.756. Sementara nilai korelasi terbesar yang terjadi antar variabel adalah 0.752. Atas dasar nilai tersebut maka dapat diputuskan bahwa nilai akar AVE yang ada di setiap variabel lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi yang terjadi. Dengan demikian semua pernyataan yang membentuk atau menyusun variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Composite reliability adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan hasil pengolahan *composite reliability* nilai *composite reliability* untuk variabel *Leader-member Exchange* 0.896*, Perceived Organizational Support* 0.884, motivasi kerja 0.920, dan kepuasan kerja 0.914 sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0.70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

Inner Model



R-square

	R- Square
Motivasi Kerja	0.489
Kepuasan Kerja	0.593

Nilai *R-Square* untuk variabel motivasi kerja adalah sebesar 0.489. Hasil ini menunjukkan bahwa keragaman yang ada pada 40 motivasi kerja karyawan Hotel Tarakan Plaza dapat dijelaskan oleh tanggapan mereka atas *Leader-member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* sebesar 48.9%. Sementara nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.593. Hasil ini menunjukkan bahwa keragaman yang ada pada 40 kepuasan kerja karyawan Hotel Tarakan Plaza dapat dijelaskan oleh tanggapan mereka atas *Leader-member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* serta motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap individu sebesar 59.3%.

Nilai *Q-square*

Q^2 = 1- (1 - R^2 motivasi kerja) x (1 – R^2 kepuasan kerja)

= 1- (1 – 0.489) x (1 – 0.593)

= 1 – 0.208

= 0.792

Nilai Q^2 adalah sebesar 0.792 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan Hotel Tarakan Plaza memiliki tingkat kebaikan sebesar 79.2%.

Inner Weight

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Leader-member Exchange -> Kepuasan Kerja	0.178757	0.185541	0.046621	0.046621	3.834218
Leader-member Exchange -> Motivasi Kerja	0.453258	0.452578	0.046426	0.046426	9.762911
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.589787	0.590964	0.04165	0.04165	14.160534
Perceived Organizational Support -> Kepuasan Kerja	0.092878	0.084422	0.039948	0.039948	2.324954
Perceived Organizational Support -> Motivasi Kerja	0.374349	0.384174	0.035171	0.035171	10.643622

Dari tabel di atas dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leader-member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Leader-member Exchange* terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai T-statistik sebesar 3.834 yang lebih besar daripada 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Leader-member Exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Hotel Tarakan Plaza. Pengaruh positif pada hasil ini menunjukkan bahwa jika *Leader-member Exchange* di Hotel Tarakan Plaza semakin baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai T-statistics sebesar 2.324 yang lebih besar daripada 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Hotel Tarakan Plaza. Pengaruh positif pada hasil ini menunjukkan bahwa jika *Perceived Organizational Support* di Hotel Tarakan Plaza semakin baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

3. Pengaruh dari Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh motivasi kerjaterhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai T-statistics sebesar 14.161 yang lebih besar daripada 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Hotel Tarakan Plaza. Pengaruh positif pada hasil ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja karyawan Hotel Tarakan Plaza semakin tinggi maka kepuasan kerja yang dirasakan juga akan meningkat.

4. Pengaruh *Leader-member Exchange* Terhadap Motivasi Kerja

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Leader-member Exchange* terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai T-statistics sebesar 9.763 yang lebih besar daripada 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Leader-member Exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan Hotel Tarakan Plaza. Pengaruh positif pada hasil ini menunjukkan bahwa jika *Leader-member Exchange* di Hotel Tarakan Plaza semakin baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Motivasi Kerja

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai T-statistics sebesar 10.643 yang lebih besar daripada 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan Hotel Tarakan Plaza. Pengaruh positif pada hasil ini menunjukkan bahwa jika *Perceived Organizational Support* di Hotel Tarakan Plaza semakin baik maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat

Pembahasan

- ***Leader-member Exchange* dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Hubungan antara atasan dengan bawahan yang terjadi di Hotel Tarakan Plaza berjalan dengan baik. Dengan adanya hubungan yang baik tersebut, berpengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja karyawan. Seperti pendapat Mardanov *et al.* (2007) yang menyebutkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi karena adanya hubungan yang kuat antara atasan dan karyawan. Salah satu hal yang dapat membentuk kepuasan kerja adalah mutu pengawasan supervisi dan rekan kerja. Hubungan atasan dan bawahan di Hotel Tarakan Plaza yang baik seperti pendapat supervisor Hotel Tarakan Plaza ketika diwawancarai dan tinggi dengan mean 3,59 meningkatkan mutu pengawasan supervisi yang dirasakan karyawan dan karyawan merasa memiliki rekan kerja yang baik.

- ***Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Persepsi karyawan Hotel Tarakan Plaza akan dukungan organisasi terhadap kinerja dirinya adalah baik. Persepsi karyawan ini berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Dawley *et al.* (2010) menyatakan hasil dari *Perceived Organizational Support* yang baik, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berupa gaji yang diterima sesuai dengan harapan dan kesempatan mendapatkan promosi dipengaruhi oleh *Perceived Organizational support* di Hotel Tarakan Plaza yang tinggi dengan mean 3,70. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan sebelum pengolahan kuesioner yaitu karyawan merasa Hotel Tarakan Plaza memberikan dukungan dalam bentuk sarana tempat tinggal.

- **Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Astuti (2012) motivasi kerja merupakan dorongan dari diri seseorang karena adanya kebutuhan-kebutuhan untuk menciptakan kepuasan kerja. Motivasi kerja karyawan Hotel Tarakan Plaza yang tinggi dengan mean 4,18 juga

menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Energi atau perilaku karyawan Hotel Tarakan Plaza untuk mencapai tujuan organisasi yang baik dalam bekerja berdampak pada perasaan karyawan yang menyukai pekerjaannya. Dorongan dalam diri yang menentukan arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah merupakan dorongan psikologis yang positif, akan menghasilkan perilaku, tingkat usaha yang baik dan menjadi gigih dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan membentuk kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Motivasi kerja karyawan Hotel Tarakan Plaza seperti yang dikatakan oleh supervisor bahwa karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja sesuai dengan hasil pengolahan data statistik.

- ***Leader-member Exchange* dan Motivasi Kerja**

Menurut Djatmika (2005) Derajat atau tingkat keeratan hubungan atasan-bawahan membawa akibat kepada tingkat komitmen pekerja terhadap pimpinan dan secara positif membangkitkan motivasi kerja. Kondisi yang terjadi di hotel Tarakan Plaza sesuai dengan pendapat Djatmika, dengan hubungan atasan dan bawahan yang baik di hotel tersebut menghasilkan motivasi kerja yang baik juga. Hubungan atasan dan bawahan yang baik di Hotel Tarakan Plaza dengan adanya karyawan yang datang menemui supervisor untuk membicarakan masalah pribadi atau memberikan masukan meningkatkan motivasi kerja karyawan itu sendiri. Seperti yang ditampilkan pada hasil pengolahan kuesioner yaitu *Leader-member Exchange* yang tinggi dengan mean 3,59 meningkatkan motivasi kerja karyawan.

- ***Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja**

Menurut Qammar, Khan, Siddique (2007) *Perceived Organizational Support* adalah salah satu bagian penting yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan di hotel Tarakan Plaza yang baik juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan akan dukungan organisasi yang baik terhadap kinerja dirinya. Persepsi yang baik ini berdampak pada sikap karyawan yang datang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh, dan tetap menyelesaikan tugas meskipun kurang sehat.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan :

1. *Leader-member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
4. *Leader-member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.

5. *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Hotel Tarakan Plaza disarankan untuk memperhatikan hubungan antara atasan dan bawahan yang tidak hanya terbatas pada hubungan secara struktural saja melainkan lebih ke arah ikatan interaksi emosional, karena hubungan atasan dan bawahan ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hotel Tarakan Plaza perlu untuk meningkatkan hubungan atasan dan bawahan berupa kesediaan karyawan melakukan pekerjaan lain dari supervisor yang sebenarnya bukan tanggung jawabnya, kesediaan karyawan untuk melaukan pekerjaan mendadak yang sewaktu-waktu diberikan oleh supervisor, dan kesediaan karyawan bekerja *overtime* untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada jika diminta supervisor.
2. Hotel Tarakan Plaza disarankan untuk memperhatikan dukungan hotel terhadap karyawan hotel yang dapat membentuk persepsi karyawan akan dukungan hotel terhadap dirinya. Dukungan tersebut dapat lebih difokuskan dalam meningkatkan sikap perusahaan yang menghargai usaha ekstra yang diberikan karyawan, memperhatikan segala keluhan yang diungkapkan karyawan, peduli dengan kepuasan secara umum karyawan, menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan, dan merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.
3. Hotel Tarakan Plaza disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang saat ini sudah baik. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan kemajuan kinerja karyawan, menaikkan gaji karyawan agar sesuai dengan harapan karyawan, dan memberikan kesempatan promosi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2009).*Dasar-dasar evaluasi pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Astuti, A. D.(2012).Hubungan motivasi kerja dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK bidang otomotif dan elektronika Malang.

Dawley, D. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 57-238.

Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Istijanto, M. M. (2005). *Riset sumber daya manusia.* Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Kartika, E. W., Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja: Studi kasus pada karyawan restoran di pakuwon food festival Surabaya. *Jurnal Managemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 100-112.

Leonard, K. (2002, August). Leader member exchange theory. Retrived Juni 16, 2011, from http://changingminds.org/explanations/theories/leader_member_exchange.html

Mardanov, I. (2007). Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: An empirical study in the restaurant industry . *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 37-55..

Pillai , R.S.N., Bagavathi. (2003). *Office management.*New Delhi : S. Chand & Company Ltd.

Qammar, A., Khan, M. Z., Siddique, M. Impact of demographics on organizational support and employees motivation. *Journal of Managerial Sciences*, 1(2), 87-98.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002).Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.

Robbins, S. P. (2003).*Organizational behavior.* New Jersey : Pearson Education Inc.

----------. (2007). *Organizational behavior*(10th ed.*)*. New Jersey : Pearson Education Inc.

Santoso, S., Fandy, T. (2001).*Riset pemasaran : Konsep dan aplikasi dengan SPSS.* Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Schneider, B., White, S. S. (2004). *Service quality research perspective*. California : Thousand Oaks.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquistion Review Quarterly*, 233-244. Retrieved September 22, 2012, from http://webharvest.gov/peth04/20041019050221/http://www.dau.mil/pubs/arq/2000arq/truck.pdf.