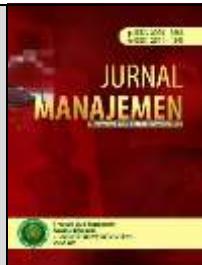




JURNAL MANAJEMEN

Terbit online : <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>



LEADER MEMBER EXCHANGE SEBAGAI MEDIASI ANTARA KEPRIBADIAN PROAKTIF DAN KEPUASAN KERJA STUDI PADA PERUSAHAAN MALANG STRUDEL

Iqbal Ramadhani Fuadiputra

Universitas Muhammadiyah Malang
Email: iqbalramdhanif@umm.ac.id

Informasi Naskah

Diterima:
20 Desember 2019
Revisi:
17 Maret 2020
Terbit:
26 Desember 2020

Keywords: Leader
Member Exchange;
Proactive Personality;
Job Satisfaction

Abstract

The research was done due to employee satisfaction which should be facilitated by the proximity of the leader as mediation because of the closeness of the leader and proactive personality existing employee identification expectations related to job satisfaction of the workers will increase. In this study, the proximity of leadership serves as a mediating variable. Malang Strudel used as an object of research is based on the continued development of Strudel Malang in Malang area. As well as the tightness of growth and development in the food business impact capabilities demand tightness employees to have a proactive personality that serves to complete the work of the company. High target of company makes leaders must also engage with employees in order to have an impact on employee satisfaction. Respondents for the study were all employees of Malang Strudel (70 people). The research variables are described in the questionnaire that will be distributed to the respondents for this study using saturated sample and data will be processed using smart analysis of PLS. Based on research conducted showed that employees Malang Strudel are employees who have a positive personality. This is indicated by the value of the three variables (proactive personality, job satisfaction and the closeness of the relationship between leaders and employees) high.

PENDAHULUAN

Perekonomian di Indonesia sekarang memiliki beberapa sektor industri yang berkembang dalam prosesnya. Salah satunya adalah industri makanan dan minuman semakin menjamurnya bisnis ini di Indonesia yang menyumbang PDB di Indonesia. Kemenperin menyebutkan bahwa industri makanan dan minuman menyumbang sejumlah 34% dari PDB Indonesia. Hal ini sudah membuktikan bahwa bisnis ini berkontribusi besar terhadap Negara.

Salah satu contoh kota yang memiliki sumbang asih besar terhadap industri makanan dan minuman yaitu adalah kota Malang. Salah satu kota yang menjadi pusat wisata dan pendidikan di Jawa timur ini hampir setiap minggu selalu dipadati oleh wisatawan yang ingin berkunjung ke kota ini untuk rekreasi ke arah Kota Batu atau hanya menikmati kuliner di kota Malang yang memiliki berbagai macam pilihan.

Beberapa waktu lalu hal ini juga menjadi perhatian menteri perindustrian Airlangga Hartanto diakhir tahun 2017,disebutkan bahwa pemasukan yang diberikan pada industri dikota Malang sekitar 9%. Dengan angka sebesar ini sudah memberikan kontribusi terhadap industri makanan dan minuman di kota Malang.

Salah satu industri makanan yang berkembang di Malang adalah Malang Strudel yang menjual produk kue strudel dan oleh-oleh lainnya. Berkembangnya perusahaan ini dibuktikan dengan telah dibukanya 9 cabang baru dari mulai didirikan pada tahun 2014. Dalam waktu singkat selama 5 tahun ini perusahaan tersebut berkembang hingga berhasil mengembangkan bisnisnya dalam bidang industri makanan dan minuman.

Menurut hasil wawancara yang dilakukan pada pegawai Malang Strudel salah satu yang membuat karyawan betah diperusahaan ini adalah adanya komunikasi yang intens dan sering antara pimpinan perusahaan dengan para pegawainya. Menurut hasil wawancara dengan adanya komunikasi yang intens membuat permasalahan dalam perusahaan menjadi cepat terselesaikan dengan baik. Sistem ini juga berfungsi untuk terus memantau target yang diinginkan perusahaan apakah sudah tercapai dapat dikomunikasikan.Selain itu ada salah satu fenomena dimana para karyawan rela untuk meluangkan waktu lebih dikantor untuk mengerjakan tugas perusahaan hingga selesai. Hal ini membuktikan bahwa adanya motivasi yang lebih dalam perusahaan hingga motivasi dari karyawan sangatlah tinggi untuk segera menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan penelitian, pemimpin yang memiliki pengaruh dan Proactive Personality yang bisa membangun atmosfer seperti ini terbukti dengan penelitian yang dilakukan (Erdogan, 2015) menyampaikan dalam penelitian yang membahas tentang *leader member exchange* bahwa salah satu penyebab dalam kepuasan kerja yang dihasilkan oleh karyawan juga dipengaruhi Proactive Personality yang dihasilkan pemimpin dan kedekatan pemimpin terhadap karyawan.

Hubungan antara pemimpin dan karyawan disini bisa disebut oleh *leader member exchange* yang tidak memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang telah ada. Tidak seperti teori-teori perilaku kepemimpinan yang berfokus pada gaya kepemimpinan yang dilakukan, seperti transformasional, otentik, karismatik, atau teori-toeri kepemimpinan yang lain. Teori *leader member exchange* mempunya pemahaman yang kuat pada asumsi bahwa pimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap mereka karena kualitas hubungan mereka mengembangkan dengan angota kelompok. Hubungan kualitas yang tinggi ini ditandai dengan kepercayaan, keinginan, rasa hormat professional dan loyalitas seperti disebutkan Liden dan Maslyn (1998) dalam Erdogan dan Bauer (2015).

Penelitian dari (Erdogan, 2015) yang melakukan meta analitik penelitian yang dilakukan oleh (Dulebohn *et al.*, 2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, organisasi komitmen, dan niat berpindah secara konsisten berkorelasi dengan kualitas *leader member exchange* yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam penelitian ini diharapkan menemukan kepuasan kerja yang mereka rasakan dari dampak hubungan antara karyawan dan pimpinan.Pada penelitian yang dilakukan oleh Ningli *et al.* (2010) menyebutkan bahwa salah satu dampak yang dihasilkan dari adanya hubungan antara Proactive Personality dan *leader member exchange* adalah kepuasan kerja yang akan didapatkan oleh karyawan dari kedekatan yang dihasilkan antar karyawan dan pimpinan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan maka penelitian ini menganalisis pengaruh nilai Proactive Personality terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh *leader member exchange*. Hal ini juga turut membuktikan hasil meta-analysis yang dilakukan oleh Erdogan (2015) yang mengamati tentang antecedents dan dampak dari *leader member exchange* yang dihasilkan dari kepribadian karyawan dan kepuasan kerja yang dihasilkan studi kasus yang digunakan adalah perusahaan Malang Strudel di Kota Malang.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Proactive Personality

Sebagai ciri kepribadian yang didefinisikan secara sempit, Proactive Personality menggambarkan kecenderungan perilaku untuk mengidentifikasi peluang untuk mengubah hal di

tempat kerja dan untuk bertindak atas keinginan sendiri (Crant, 2000). Dibandingkan untuk pekerja lebih pasif, karyawan proaktif lebih cenderung aktif membentuk dan memanipulasi lingkungan untuk mencapai tujuan mereka. Mereka memilih untuk tidak pasif menunggu informasi dan kesempatan untuk datang kepada mereka (Crant, 2000).

Proactive Personality menurut Seibert *et al.*, (2001) adalah karakteristik kepribadian yang stabil dan menunjukkan inisiatif, bertahan untuk membawa perubahan yang berarti dan mengidentifikasi peluang dan bertindak sesuai kemauan mereka. Grant dan Ashford (2008) mendefinisikan sebagai tindakan antisipatif yang dilakukan karyawan untuk diri mereka sendiri dan lingkungan mereka. Definisi ini jelas mencerminkan bahwa karyawan yang proaktif cenderung secara aktif mengelola pekerjaan dan sumber daya serta memelihara tujuan pribadi dan pekerjaan mereka.

Proactive Personality mengacu pada kecenderungan individu untuk mengambil tindakan untuk mempengaruhi mereka yang berada dilingkungan tersebut (Bateman dan Crant, 1993). Individu yang sangat proaktif mengidentifikasi peluang dan bertindak pada mereka, acara inisiatif, dan bertahan sampai mereka berhasil. Mereka cenderung tertarik pada memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai mereka tujuan dan sasaran (Crant, 2000). Individu dengan Proactive Personality cenderung mengambil inisiatif pribadinya agar memiliki pengaruh pada sekitar mereka (Bakker *et al.*, 2012).

Hipotesis 1: *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Leader member exchange*

Hipotesis 2: *Proactive Personality* berpengaruh terhadap kepuasan kerja *Leader Member Exchange (LMX)*

Teori pertukaran anggota pemimpin atau dapat disebut *leader member exchange* (LMX) adalah hubungan berbasis, teori kepemimpinan *dyadic*. Tidak seperti teori yang berfokus pada apa yang dilakukan oleh pemimpin, seperti transformasional, teori kepemimpinan asli, pemimpin yang mampu melayan, pemimpin yang mampu memperdayakan. LMX mengacu pada tingkat dukungan emosional dan pertukaran sumber daya yang bernilai antara supervisor dan anggotanya (Liden *et al.*, 2008).

LMX telah dikemukakan sebagai mekanisme yang menjelaskan proses dimana pemimpin mempengaruhi karyawan mereka untuk dapat melewati pekerjaan mereka dan terlibat dalam perilaku yang menguntungkan organisasi dan anggota organisasi lainnya (Dierendonck, 2011). Pendapat Erdogan dan Bauer (2015) mendukung pernyataan sebelumnya yakni untuk menjelaskan sifat hubungan antara kualitas LMX dan hasilnya. Hubungan yang berkualitas tinggi dicirikan dengan pertukaran sumber daya yang bermanfaat. Dalam hubungan ini, pemimpin memberikan dukungan, peluang perkembangan, pendampingan, dan manfaat lainnya bagi karyawan. Penyediaan sumber daya tersebut menghasilkan motivasi untuk melakukan balasan ke pemimpin anggota, dengan menunjukkan perilaku seperti perilaku lalu seperti kesetiaan dan tingkat perilaku yang lebih tinggi. Dengan kata lain, merasa berkewajiban dan tingkat komitmen tinggi bagi atasan sering dianggap sebagai penghubung antar tingginya kualitas LMX dan perilaku mendukung manager dan kadang-kadang mendukung organisasi.

Hipotesis 3 : *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Kepuasan Kerja*

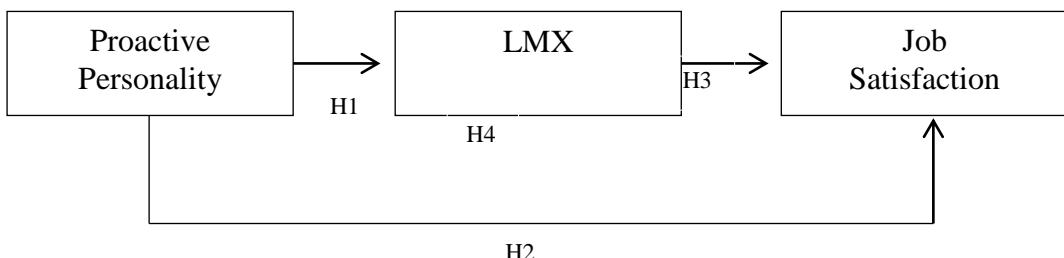
Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) telah didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang" (Locke, 1976). Berdasarkan definisi ini, teori terbaru (Fisher, 2000) menggambarkan kepuasan kerja sebagai suatu sikap (Eagly dan Chaiken, 1993) dengan komponen afektif (suasana hati, emosi) dan komponen kognitif (kepercayaan, penilaian, perbandingan).

Kepuasan kerja menangkap sejauh mana karyawan tersebut senang dengan pekerjaannya (Hackman dan Oldham, 1980). *Proactive personality* berhubungan dengan kepuasan kerja karena seseorang yang proaktif cenderung menciptakan kondisi yang lebih kondusif untuk kesuksesannya di tempat kerja (Li, *et al.*, 2010).

Hipotesis 4 : *Proactive personality* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh *Leader Member Exchange*.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena bertujuan menguji hipotesis. Hipotesis disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah disusun. Pertanyaan penelitian disusun berdasarkan telaah teoritis, telaah penelitian sebelumnya dan dari fenomena yang ada. Penelitian ini akan membahas faktor yang menyebabkan Proactive Personality berpengaruh terhadap kepuasan kerja mempengaruhi mediasi *leader member exchange*. Penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu penelitian yang terstruktur dan menguantifikasi data untuk digeneralisasikan dengan menggunakan suatu bentuk analisis statistik tertentu (Malhotra, 1996) dalam Fitriana (2016).

Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini (unit analisis) adalah seluruh karyawan malang strudel yang berjumlah 70 orang yang menilai pemimpin perusahaan sebagai objek penilaian dari penelitian ini. Penelitian ini akan menilai seluruh pegawai malang strudel agar dapat mengetahui dampak yang dihasilkan dari pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemilihan populasi berdasarkan pada keinginan peneliti untuk memahami sepenuhnya terkait pandangan karyawan dalam menilai kedekatan pemimpinnya dan sejauh mana Proactive Personality yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat menggali alasan-alasan sejauh mana Proactive Personality, kedekatan pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penentuan lokasi tersebut, karena perusahaan Malang Strudel merupakan organisasi yang berkembang sangat pesat. Perusahaan ini dalam 4 tahun sudah memiliki 12 cabang yang tersebar di Malang Raya. Dengan melakukan penelitian ini harapannya dapat mengetahui pengaruh kedekatan pemimpin, Proactive Personality yang dimiliki karyawan, dan kepuasan kerja karyawan Malang Strudel.

Metode Pengumpulan Data

Data penelitian ini dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan membagikan kuesioner dan wawancara kepada seluruh karyawan sesuai dengan populasi yang sudah ditentukan. Daftar pertanyaan di dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai publikasi-publikasi yang relevan, dan rincian kuesioner disajikan di lampiran.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain terkait dengan normalitas data, dengan dilakukannya *bootstrapping* maka PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel sehingga penelitian yang memiliki sampel kecil dapat tetap menggunakan PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dan diolah, maka dapat diketahui bahwa masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki hasil yang baik. Berikut hasil dari pengolahan data dengan menggunakan statistik deskriptif.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Keterangan
<i>Proactive Personality (X)</i>	3,992	Tinggi
<i>Leader Member Exchange (Z)</i>	3,819	Tinggi
<i>Job Satisfaction(Y)</i>	4,008	Tinggi

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Berdasarkan data diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata responden mempersepsikan variabel-variabel tersebut “Tinggi”. Responden yang merupakan karyawan dari Malang Strudel menilai bahwa diri mereka memiliki nilai-nilai proaktif yang tinggi. Para karyawan menilai dirinya sebagai pribadi yang bertanggung jawab, mudah bersosialisasi, gigih, disiplin, dapat diandalkan, tegas dalam bekerja serta senang dalam bekerja secara berkelompok yang semua ini adalah refleksi dari *Proactive Personality (X)*.

Selain itu, para karyawan menilai bahwa atasan mereka teridentifikasi memiliki *Leader Member Exchange* yang “Tinggi” juga, hal ini dapat dibuktikan dengan penilaian dari karyawan sebesar 3,819 yang menandakan bahwa pimpinan di Malang Strudel disukai oleh bawahannya. Para karyawan menilai bahwa pimpinan di Malang strudel merupakan pribadi yang baik dalam berkomunikasi layaknya seorang teman, menyenangkan saat diajak bekerja sama dan bersedia membela bawahannya. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan berdasarkan hasil penelitian ini juga bernilai “Tinggi”. Berdasarkan hasil penilaian item pernyataan yang merefleksikan kepuasan kerja yang disediakan, para karyawan menilai bahwa kepuasan saat bekerja di Malang Strudel adalah “Tinggi”. Hal ini dibuktikan dengan penilaian mereka atas minat, kenyamanan, kedisiplinan dan hubungan dengan karyawan lain yang menunjukkan kepuasan kerja bernilai tinggi. Selain itu waktu kerja, kondisi peralatan perusahaan, system dan besaran gaji juga dinilai baik oleh karyawan.

Penelitian juga melalui uji validitas dan reliabilitas untuk menguji apakah pertanyaan dalam kuisioner yang akan disebar ini. Uji validitas sendiri memiliki pengertian menurut Ghazali (2009) adalah sebagai alat untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuisioner, atau bisa disebut cermat atau tidaknya pengukuran yang digunakan. Selain itu melakukan uji validitas pada penelitian ini peneliti juga melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur sebuah kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau sesuai jika jawaban seseorang terhadap pernyataan atau pertanyaan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test dilihat dari pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi ketika pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel.

Proses dalam melakukan penelitian ini yaitu melakukan uji validitas pada indikator yang digunakan dalam penelitian ini, hal ini perlu dilakukan agar dapat dipastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid untuk digunakan. Berikut data yang menunjukkan mengenai validitas masing-masing indikator.

Tabel 2. Hasil Outer Loading dan SRAVE

Indicator	Validity / Outer Loading Results			Valid/ Not Valid
	<i>Proactive Personality (X)</i>	<i>Leader Member Exchange (Y)</i>	<i>Job Satisfaction (Z)</i>	
SRAVE	0,6276	0, 5624	0, 7073	
X.1	0,7550			Valid
X.2	0,8168			Valid

Indicator	Validity / Outer Loading Results			Valid/ Not Valid
	Proactive Personality (X)	Leader Member Exchange (Y)	Job Satisfaction (Z)	
SRAVE	0,6276	0, 5624	0, 7073	
X.3	0,8115			Valid
X.4	0,8411			Valid
X.5	0,7984			Valid
X.6	0,8451			Valid
X.7	0,6622			Valid
Z.1		0,7614		Valid
Z.2		0,7667		Valid
Z.3		0,8011		Valid
Z.4		0,7187		Valid
Z.5		0,7519		Valid
Z.6		0,6807		Valid
Z.7		0,5680		Valid
Z.8		0,7307		Valid
Z.9		0,7790		Valid
Z.10		0,8310		Valid
Z.11		0,7456		Valid
Z.12		0,8237		Valid
Y.1			0,8076	Valid
Y.2			0,8981	Valid
Y.3			0,8656	Valid
Y.4			0,8920	Valid
Y.5			0,8920	Valid
Y.6			0,7911	Valid
Y.7			0,7425	Valid
Y.8			0,6821	Valid
Y.9			0,8076	Valid
Y.10			0,8981	Valid
Y.11			0,8656	Valid
Y.12			0,8656	Valid
Y.13			0,8920	Valid

Keterangan : SRAVE adalah Square Root of Average Variance Extracted

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Tabel 3. Hasil Cross Loading

Indicator	Validity / Outer Loading Results			Valid/ Not Valid
	Proactive Personality (X)	Leader Member Exchange (Y)	Job Satisfaction (Z)	
X.1	0,7550	0,4505	0,5388	Valid
X.2	0,8168	0,6016	0,5536	Valid
X.3	0,8115	0,5528	0,5390	Valid
X.4	0,8411	0,7025	0,6009	Valid
X.5	0,7984	0,5721	0,5353	Valid
X.6	0,8451	0,6659	0,6347	Valid
X.7	0,6622	0,6262	0,4995	Valid
Z.1	0,5538	0,7614	0,5649	Valid
Z.2	0,5752	0,7667	0,5890	Valid
Z.3	0,6084	0,8011	0,6336	Valid
Z.4	0,5201	0,7187	0,6117	Valid
Z.5	0,5142	0,7519	0,5138	Valid
Z.6	0,3492	0,6807	0,3760	Valid
Z.7	0,3746	0,5680	0,3856	Valid
Z.8	0,5695	0,7307	0,5060	Valid
Z.9	0,5738	0,7790	0,5118	Valid

Z.10	0,6515	0,8310	0,6119	Valid
Z.11	0,6883	0,7456	0,5981	Valid
Z.12	0,7087	0,8237	0,7157	Valid
Y.1	0,6452	0,6069	0,8076	Valid
Y.2	0,6183	0,7172	0,8981	Valid
Y.3	0,5761	0,6640	0,8656	Valid
Y.4	0,5927	0,6239	0,8920	Valid
Y.5	0,5927	0,6239	0,8920	Valid
Y.6	0,6007	0,5628	0,7911	Valid
Y.7	0,4793	0,5320	0,7425	Valid
Y.8	0,5976	0,5552	0,6821	Valid
Y.9	0,6452	0,6069	0,8076	Valid
Y.10	0,6183	0,7172	0,8981	Valid
Y.11	0,5761	0,6640	0,8656	Valid
Y.12	0,5761	0,6640	0,8656	Valid
Y.13	0,5927	0,6239	0,8920	Valid

Keterangan : SRAVE adalah Square Root of Average Variance Extracted

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan tiga item pengukuran validitas yang berbeda yaitu outer loading, cross loading dan AVE. Secara keseluruhan menunjukkan nilai diatas standart yang ditentukan yaitu minimal 0,5 untuk AVE (Hair et al., 2010) dan minimal 0,7 untuk outer loading dan cross loading. Hal ini menunjukkan bahwa item indikator yang ditampilkan dalam item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Selanjutnya setelah melakukan uji validitas maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, teridentifikasi bahwa secara keseluruhan masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabelnya dinyatakan reliabel. Hal ini dapat dibuktikan karena keseluruhan variabel pada penelitian ini menunjukkan angka *composite reliability* yang baik yaitu diatas *rule of thumb* $\geq 0,70$ (Hair et al., 2010).

Tabel 4. Hasil Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variable	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Note
Proactive Personality(X)	0,9215	0,8998	Reliable
Leader Member Exchange (Z)	0,9386	0,9287	Reliable
Job Satisfaction (Y)	0,9690	0,9648	Reliable

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Selain itu untuk memperkuat hasil reliabilitas pada model penelitian ini, nilai *cronbach alpha* juga sebaiknya diidentifikasi dan berdasarkan table diatas juga dinyatakan bahwa nilai masing-masing variabel memenuhi nilai minimal yang disyaratkan yaitu $\geq 0,70$ (Hair et al., 2010) dan hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabilitas

Setelah pengujian estimasi model dinyatakan memenuhi kriteria *outer model*, maka selanjutnya adalah pengujian *inner model* untuk memastikan bahwa model yang disulkan dapat diterima secara ilmiah.

Tabel 5. Hasil R-Square

Variable	R-Square	Note
Proactive Personality (X)	0,0000	-
Leader Member Exchange (Z)	0,5777	Moderate
Job Satisfaction (Y)	0,6069	Moderate

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan diketahui bahwa variabel *Proactive Personality* (X) mampu menjelaskan varians *Leader Member Exchange* (Z) sebesar 57,77% atau dengan agregat moderat, kemudian variabel *Proactive Personality* (X) yang dimediasi oleh *Leader Member Exchange* (Z) mampu menjelaskan varians *Job Satisfaction* sebesar 60,69% atau dengan agregat moderat. Selanjutnya untuk mengetahui uji signifikansi hipotesis yang telah diusulkan, maka perlu dilakukan uji bootstrapping melalui SmartPLS. Berikut adalah data mengenai hasil pengujian hipotesis melalui bootstrapping.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Total (Total Effect)

Variable	T Statistics	Note
<i>Proactive Personality</i> > LMX	13,1153	Significant
<i>Proactive Personality</i> > <i>Job Satisfaction</i>	8,8621	Significant
LMX > <i>Job Satisfaction</i>	4,9700	Significant

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Tabel diatas menunjukkan hubungan antar variabel secara langsung atau (*direct effect*) dengan menggunakan nilai signifikansi $\alpha = 0,01$ (1%). Hubungan yang dianalisis dalam penelitian ini yang pertama adalah pengaruh hubungan *proactive personality* dan *leader member exchange*. Berdasarkan data diatas, disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bernilai signifikan dan positif serta membuktikan hipotesis yang pertama. *Proactive personality* teridentifikasi mampu memberikan pengaruh terhadap *leader member exchange* dengan nilai T-statistic sebesar 13,1153 dan bernilai positif serta mampu menjelaskan perubahan sebesar 76% yang dimiliki oleh variabel *leader member exchange* atasannya kerja. Hasil ini memperkuat beberapa penelitian terdahulu seperti Zhang *et al.* (2012), Yang dan Chau (2016). Kedua penelitian tersebut membahas mengenai hubungan kedua variabel ini dengan pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil ini juga memberikan interpretasi bahwa para karyawan di Malang Strudel yang teridentifikasi memiliki variabel *proactive personality* yang tinggi mampu membangun kedekatan dan hubungan yang baik dengan atasannya yang mana hal ini diaktualisasikan dengan hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinannya.

Selanjutnya pada hipotesis yang kedua disebutkan bahwa *proactive personality* memberikan pengaruh yang signifikan pada *job satisfaction*. Kedua hubungan variabel ini bersifat klasik karena teridentifikasi sudah cukup banyak penelitian yang mengikat hubungan dua variabel ini. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa *proactive personality* memberikan pengaruh yang signifikan pada *job satisfaction* dengan arah hubungan yang positif. Nilai T-statistic yang dihasilkan dari pengaruh *proactive personality* terhadap *job satisfaction* adalah 8,8621 dan *proactive personality* mampu menjelaskan 70,68% *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan. *Proactive Personality* yang dimiliki oleh para karyawan di Malang Strudel seperti kegigihan, kedisiplinan, rasa tanggung jawab serta keinginan untuk bersosialisasi yang tinggi mampu membentuk kepuasan kerja tersendiri atas hal-hal yang telah ditanamkan pada diri mereka. Hasil dari keterkaitan antara dua variabel ini mengkonfirmasi diterimanya hipotesis yang kedua serta mengkonfirmasi penelitian yang terdahulu seperti Li *et al.* (2017),

Pada keterkaitan variabel selanjutnya yang diusulkan dalam penelitian ini adalah hubungan antara *leader member exchange* dan *job satisfaction*. Berdasarkan data yang disajikan, maka dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel ini signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 4,9700. Arah hubungan kedua variabel ini juga teridentifikasi positif dimana variabel *leader member exchange* mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel *job satisfaction* sebesar 50,40%. Kedekatan antara karyawan dan atasannya yang terjalin di Malang Strudel mampu memberikan pengaruh pada kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan. Para karyawan di Malang Strudel menilai bahwa atasannya mereka adalah pribadi yang professional, bersahabat, perhatian, menyenangkan untuk diajak bekerja serta menghargai potensi, keterampilan

dan keahlian yang dimiliki oleh para karyawannya. Kepribadian ini berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan Malang Strudel. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi diterimanya hipotesis yang ketiga serta mengkonfirmasi kebenaran penelitian sebelumnya seperti Volmer *et al.* (2011) serta Yonatan dan Djastuti (2018).

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Parsial

Variable	T Statistics	Note
<i>Proactive Personality>Job Satisfaction</i>	2,9888	Significant

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Tabel diatas menjelaskan mengenai hubungan *indirect effect* yang terbentuk pada variabel yang dibangun pada penelitian ini. Pada hipotesis yang keempat disebutkan bahwa *proactive personality* memberikan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* yang di mediasi oleh *leader member exchange*. Berdasarkan data pada tabel diatas, dengan menggunakan nilai signifikansi yang sama yaitu $\alpha = 0,01$ (1%), teridentifikasi bahwa nilai t-statistic yang dihasilkan adalah sebesar 2,9888. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh hubungan yang terbentuk bersifat signifikan yang mengisyaratkan diterimanya hipotesis yang keempat . Arah hubungan yang terbentuk bersifat positif dimana variabel *proactive personality* mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada *job satisfaction* dengan mediasi berupa variabel *leader member exchange*. Interpretasi dari keterkaitan antar variabel ini adalah bahwa *proactive personality* yang dimiliki oleh para karyawan Malang Strudel mampu membentuk kepuasan kerja mereka dan hubungan antara keduanya dimediasi oleh kedekatan yang dimiliki oleh atasan dengan karyawannya (*leader member exchange*).

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengkajian data yang telah disajikan dalam sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini diterima. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa para karyawan di Malang Strudel adalah karyawan yang memiliki kepribadian yang positif. Hal ini ditunjukkan dengan nilai ketiga variabel yang tinggi mulai dari kepribadian poroaktif serta kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan serta kedekatan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan. Melalui hasil penelitian ini maka pemegang kebijakan di Malang Strudel sebaiknya melihat variabel-variabel ini sebagai aset yang mampu mengembangkan nilai sumber daya manusia organisasi yang efeknya pasti akan positif pada organisasi itu sendiri. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi organisasi lain agar dapat mengimplementasikan hal yang serupa. Secara umum, dengan pengaruh positif variabel *proactive personality* dan *leader member exchange* pada kepuasan kerja, maka seharusnya organisasi mengambil tindakan yang tepat seperti *training* dan metode lainnya untuk membentuk nilai yang diharapkan.

SARAN

Berdasarkan pembahasan dan simpulan diatas, maka peneliti mencoba untuk memberi beberapa saran bagi perusahaan yaitu dengan cakupan responden yang lebih luas dan beragam agar semakin mengkonfirmasi penelitian menggunakan variabel-variabel ini. Penelitian selanjutnya juga bisa dilakukan diluar perusahaan makanan dan oleh-oleh. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan mempengaruhi hasil penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian yang akan datang beberapa peneliti juga bisa menggunakan variabel kinerja individu atau kelompok karena kepemimpinan selalu berdampak terhadap kinerja baik itu kelompok atau individu.

REFERENSI

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.

- Bateman, T. S. And Crant, J. M., 1993. The Proactive Component of Organizational Behaviour : Ameasure and Correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 14: 103-118
- Crant, M. J., 2000. Proactive Behaviour in Organizations. *Journal of Management*. Vol.26. No.3 : 435-462
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Erdogan, B., Bauer, T.N. (2015). *Leader Member Exchange Theory*., Elsevier Ltd.
- Fitriana, Nurma. (2016). Transformational Leadership dan Commitment To Change: Dimediasi oleh Readiness For Change. (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga)
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fuller Jr, J. B., Hester, K., & Cox, S. S. (2010). Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*, 35-51.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95(2), 395.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Premchandran, R., & Priyadarshi, P. (2018, December). Do boundary preferences, work-family self-efficacy and proactive personality predict job satisfaction? The mediating role of work-family enrichment. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Seibert, Scott E., and Kraimer, Maria L., 2001. *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of Vocational Behavior*. No. 58: 1-21.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Yang, F., & Chau, R. (2016). Proactive personality and career success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 467-482.
- Yonatan, D., & Djastuti, I. (2018). Analisis Pengaruh Kontrak Psikologis, Leader Member Exchange (LMX), dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Divisi Garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman, Tbk.). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 15(1), 16.
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.