

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA  
(Studi pada PT BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang  
Marthadinata)**

**Fian Ardiaz, Achmad Sudiro, Noermijati**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang

*Email : fianardiaz@gmail.com*

*Abstract: The purpose of this study was to determine the influence of motivation and transformational leadership style on employee performance mediated job satisfaction in PT Bank Rakyat Indonesia Malang Kanca Marthadinata. This study uses research data in the form of a questionnaire. The number of samples in this study were 87 employees working at PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kanca Marthadinata. The sampling technique used in this study in saturated sampling. Analysis of the data used in this study were Path Analyze using SPSS software. The result of this study indicate that (1) Motivation influential work in a positive and significant impact on the performance of employees (2) work motivation influence positively and significantly related to job satisfaction (3) The leadership style transformational positive and significant effect on the performance of employees (4) Transformational leadership positive and significant impact on job satisfaction (5) job satisfaction positive and significant effect on the performance of employees (6) Motivation indirect effect and significant to employees performance mediated job satisfaction (7) Transformational leadership indirect effect and significant to the performance mediated employee job satisfaction*

*Keywords : Work Motivation, Transformational Leadership, Job Satisfaction and Employee Performance*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Marthadinata. Penelitian ini menggunakan data penelitian berupa kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 87 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Marthadinata. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini dalam sampling jenuh. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analyze dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (3) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (6) Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja (7) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja

**Kata Kunci :** Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi memiliki peran yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama secara individu dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Motivasi penting karena sesuatu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Dengan mengetahui kebutuhan-

kebutuhan karyawan diharapkan mampu mempengaruhi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk melaksanakan dan meningkatkan kinerja sesuai yang diinginkan perusahaan. Pemberian motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dimana motivasi

kerja individu untuk bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya oleh sebab itu setiap organisasi dituntut untuk merencanakan dan mempersiapkan sarana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para karyawan. Kebutuhan dapat dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku seseorang

Kepuasan kerja karyawan (*Job Satisfaction*) juga merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi perusahaan adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan dimana timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pekerjaan, indiscipliner karyawan dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh perusahaan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah perusahaan telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif

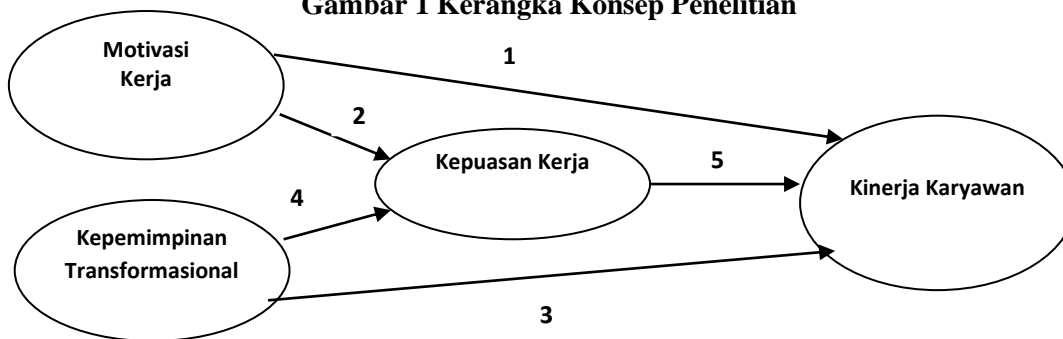
Hubungan fungsional antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang dipersepsikan positif atau baik oleh staf dapat menjadi pemacu, pendorong dan memberikan inspirasi kepada bawahan atau

pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Gaya kepemimpinan yang dipersepsikan dengan baik jelas akan memberikan motivasi kerja tersendiri bagi pegawai untuk berbuat lebih optimal terhadap pekerjaan yang ditekuninya, karena mereka merasa dihargai. Hal demikian pada gilirannya akan mampu meningkatkan prestasi kerja mereka

Mengacu dari penelitian yang telah dilakukan oleh Hashim Zameer et al (2014), Abdulsalam dan Mawoli (2012), M. Umer Paracha et al (2012) dan Pangestuti et al (2014) masih terdapat inkonsistensi dalam hasil penelitian. Berangkat dari inkonsistensi tersebut maka celah penelitian inilah yang diangkat dalam penelitian ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (2) Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (4) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (6) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja, (7) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja

**Kerangka Konsep dan Hipotesis**

**Gambar 1 Kerangka Konsep Penelitian**



**Keterangan :**

1. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Luthans, et.al, Weixing Li (2006), Akbar dan Noermijati (2012) dan Hashim Zameer *et al* (2014)

2. Mengacu pada penelitian Rizwan Saleem *et al* (2010), Bizhan Shafie *et al.* (2013), dan Maryani (2010)
3. Mengacu pada penelitian yang dilakukan Rizwan Saleem *et al.* (2010)
4. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh M. Umer Paracha *et al* (2012), Long *et al.* (2014) dan H.M. Thamrin (2012)
5. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Soureh Arzi dan Leyla Farahbod (2014)
6. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Rizwan Saleem *et al* (2010).
7. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh M. Umer Paracha *et al* (2012)

Berdasarkan pada latar belakang, kerangka konseptual dan model penelitian bahwa konsep yang dianalisis dalam penelitian ini adalah pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja dengan hipotesis sebagai berikut

- Hipotesis 1** : Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 2** : Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan
- Hipotesis 3** : Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- Hipotesis 4** : Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 5** : Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan
- Hipotesis 6** : Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja
- Hipotesis 7** : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung

terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Marthadinata sebanyak 87 karyawan dengan total sampel sebesar 87 responden yang diambil dengan menggunakan metode Sampling Jenuh dengan kriterianya adalah karyawan inti yang bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Marthadinata dan karyawan yang menjalankan operasioanl perbankan PT. BRI Kanca Marthadinata . Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Teknik pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Likert (*Likert scale*). Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *SPSS for Windows Ver. 19*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengaruh Langsung Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat dan Variabel Mediasi					
No	Hipotesis	Koefisien Beta	t hitung	p-value	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X1)→Kinerja Karyawan(Y)	0.408	3.063	0.003	Signifikan
2	Motivasi Kerja(X1)→Kepuasan Kerja(Z)	0.436	2.855	0.005	Signifikan
3	Kepemimpinan Transformasional(X2)→Kinerja Karyawan(Y)	0.263	2.014	0.047	Signifikan
4	Kepemimpinan Transformasional(X2)→Kepuasan Kerja(Z)	0.327	2.141	0.035	Signifikan
5	Kepuasan Kerja(Z)→Kinerja Karyawan(Y)	0.224	2.460	0.016	Signifikan

Pengaruh Tidak Langsung Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat Dimediasi Variabel Mediasi				
No	Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung X Terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
6	Motivasi Kerja(X1)→Kepuasan Kerja(Z)→Kinerja Karyawan(Y)	0.097 (0.436x0.224)	0.506	Signifikan
7	Kepemimpinan Transformasional(X2)→Kepuasan Kerja(Z)→Kinerja Karyawan(Y)	0.073 (0.327x0.224)	0.336	Signifikan

Sumber : Lampiran diolah (2015)

**1. Pengujian Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

**H<sub>1</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Tabel 4 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,408 menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki arah yang positif, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,063 dan probabilitas sebesar 0,003 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa jika Motivasi Kerja semakin ditingkatkan, maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan dalam perusahaan tersebut

Kuat atau lemahnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk berprestasi tergantung pada besarnya pemenuhan indikator-indikator motivasi yang telah disebutkan diatas. Motivasi merupakan hasrat seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam pencapaian tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu tidaklah muncul dengan sia-sia selalu ada yang harus dipenuhi disitu untuk alat penggerak dalam peningkatan kinerja yang diharapkan.

**2. Pengujian Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

**H<sub>2</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

Tabel 4 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,436 menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,855 dan probabilitas sebesar 0,005 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi

Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Hal ini berarti bahwa dengan semakin meningkatnya Motivasi Kerja maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Motivasi kerja karyawan akan selalu terdorong untuk bergerak dalam mencapai suatu tujuan hanya jika mereka merasa hal itu merupakan bagian dari tujuan pribadinya sehingga jika karyawan merasa tidak terdorong untuk mencapai tujuan atau bukan menjadi bagiannya, maka karyawan tidak akan memiliki motivasi untuk berprestasi, jika itu terjadi maka akan berdampak buruk terhadap kepuasan kerja karyawan juga hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan, mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan

**3. Pengujian Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

**H<sub>3</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Tabel 4 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,263 menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,014 dan probabilitas sebesar 0,047 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis

yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional yang kondusif dan konsisten akan meningkatkan Kinerja Karyawan dalam perusahaan

Kepemimpinan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan berorganisasi. Banyak gaya kepemimpinan dapat dipilih untuk kemudian diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya. Diantara teori kepemimpinan yang unggul adalah teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya

#### **4. Pengujian Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 4 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,327 menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,141 dan probabilitas sebesar 0,035 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah H<sub>0</sub> ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin membaiknya Kepemimpinan Transformasional maka akan memberikan kepuasan bagi para pelanggan

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,547 atau 54,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa besar kontribusi Motivasi Kerja dan

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 54,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 45,3%.

Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2002 : 181).

#### **5. Pengujian Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>5</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,224 menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki arah yang positif, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,460 dan probabilitas sebesar 0,016 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah H<sub>0</sub> ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Sehingga dengan semakin baiknya Kepuasan Kerja, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,689 atau 68,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa besar kontribusi Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 68,9%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 31,1%.

Kinerja karyawan adalah merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan umumnya berdasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi. Sebagai contoh, jika karyawan mengharapkan kondisi kerja yang aman serta bersih, maka tenaga kerja akan merasa puas tapi apabila keinginan ini tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan tempatnya bekerja maka karyawan akan merasa tidak puas dan serta merta mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

**6. Pengujian Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja sebagai Variabel mediasi dalam Hubungan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Perhitungan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut:

*Direct Effect* (pengaruh langsung) Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja sebesar 0,408.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PYZ \\ &= 0,436 \times 0,224 \\ &= 0,097 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PYX_1 + (PZX \times PYZ) \\ &= 0,408 + 0,097 \\ &= 0,506 \end{aligned}$$

*Direct Effect* (pengaruh langsung) Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja sebesar 0,263

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PYZ \\ &= 0,327 \times 0,224 \\ &= 0,073 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PYX + (PZX \times PYZ) \\ &= 0,263 + 0,073 \\ &= 0,336 \end{aligned}$$

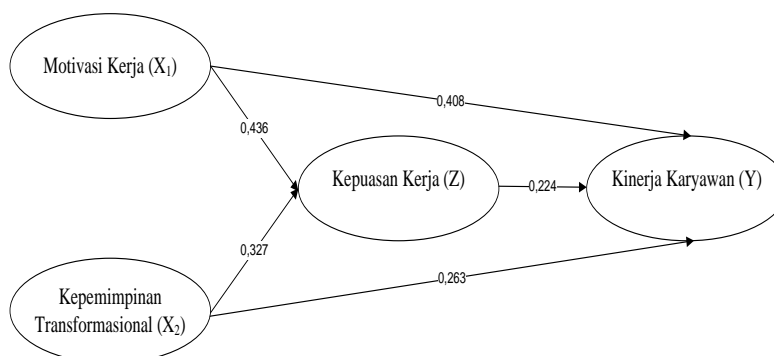
Berdasarkan perhitungan table 4 diatas dapat di jelaskan bahwa pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja sebesar 0.097, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,506.

Berdasarkan Tabel 4 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,073, sehingga total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,336. Kedua Hal diatas menunjukkan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh paling tinggi terhadap Kinerja Karyawan dan variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh paling rendah.

**4. Hubungan Antar Jalur**

Hasil dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 5.6 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan.

Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut :



**Gambar 2 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 5.1 mempunyai persamaan sebagai berikut:

$$\text{Sub Struktur I : } Z = 0,436 X_1 + 0,327 X_2$$

$$\text{Sub Struktur II : } Y = 0,408 X_1 + 0,263 X_2 + 0,224 Z$$

### Implikasi Penelitian

Penelitian ini secara umum mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam menciptakan dan meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Marthadinata baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Di samping itu penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi yang perlu diperhatikan oleh pihak terkait antara lain :

1. Melihat keterkaitan antar variabel motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terbukti memiliki andil dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanca Malang Marthadinata. Namun masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu variabel ini masih perlu dipadukan dengan variabel lainnya misal budaya organisasi, karakteristik individu atau kualitas pelayanan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal
2. Membentuk teamwork yang solid, karena dalam organisasi tidak lepas dari adanya interaksi dan komunikasi antar pihak manajemen maupun karyawan. Komunikasi dan interaksi tersebut tidak hanya terbatas di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanca Malang Marthadinata saja namun juga di semua organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, perlunya dibangun kerjasama yang baik antar karyawan dan atasan. Hubungan interpersonal yang telah terbangun baik perlu dipertahankan sehingga iklim kerja akan menjadi kondusif
3. Lebih memberikan perhatian terhadap sarana dan prasarana. Hal ini berlaku secara umum, bahwa pembenahan ataupun perbaikan dalam sarana dan prasarana haruslah menjadi prioritas kedepan agar menjadi lebih baik. Karyawan akan bekerja dengan baik dan optimal bila didukung oleh sarana dan

prasarana ataupun fasilitas kerja yang memadai

4. Peningkatan kemampuan baik itu kemampuan teknis, konseptual dan interpersonal karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanca Malang Marthadinata dalam upaya menghadapi persaingan ataupun organisasi yang semakin ketat

### Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan tersebut antara lain :

1. Pengukuran motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya berdasarkan jawaban kuesioner dari responden sehingga memungkinkan adanya subjektivitas jawaban
2. Kendala bersifat inheren dengan metode kuesioner, terutama berkaitan dengan perasaan senang dan tidak senang, keseriusan, faktor situasional lain ketika responden memberikan jawaban

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja akan mampu meningkatkan kinerja karyawan
2. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa dengan meningkatnya motivasi kerja maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan telah diterapkannya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan BRI maka akan meningkatkan kinerja karyawan
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam perusahaan BRI telah sesuai dengan keinginan karyawan dan menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaan mereka

5. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan keterkaitan bahwa ketika kepuasan yang ada dalam diri karyawan telah terpenuhi secara otomatis akan berpengaruh terhadap kinerja dari masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan pun akan terpenuhi
6. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh dalam memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi yang baik oleh pihak manajemen akan memberikan dampak yang baik pula terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja
7. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh dalam memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat dan baik oleh manajemen akan memberi dampak terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja

### Saran

Sesuai dengan hasil kesimpulan diatas, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanca Malang Marthadinata
  - Memberikan tunjangan tambahan pada karyawan seperti tunjangan jabatan, insentif dan tunjangan bahan bakar untuk dapat memacu motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan karena dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah
  - Perlu diadakan program-program pelatihan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas maupun peningkatan efektifitas kinerja dalam bagian dan lebih spesifik agar dapat meningkatkan pengetahuan serta kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya
2. Bagi penelitian yang akan datang
  - Memperluas objek penelitian, misalnya penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang berbeda, diluar dari perusahaan jasa atau non jasa untuk lebih meningkatkan hasil penelitian dalam menggeneralisasi suatu fenomena yang ditemukan

- Menambah variabel lain terhadap kinerja karyawan dengan obyek penelitian yang lebih banyak; hal tersebut diatas dimaksudkan untuk lebih meningkatkan kemampuan hasil penelitian dalam menggeneralisasi dan mengatasi suatu fenomena atau permasalahan terutama pada organisasi pelayanan publik

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsalam, Dauda dan Mohamed Abubakar Mawoli. 2012. *Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State*. International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 14; pp 142-148
- Alex S. Nitisemito. (2002). *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Edisi revisi V*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arzi, Soureh dan Leyla Farahbod. 2014. *The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels*. Institute of Interdisciplinary Business Research 171 JULY 2014 VOL 6, NO 3, pp 171-186
- Astura, Yuanita M. 2011. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Tesis. Program Magister Manajemen Pascasarjana Unibraw Malang.
- Basu Swastha. 2007), *Manajemen Penjualan, Cetakan ke-dua belas*. Penerbit Liberty Yogyakarta, Yogyakarta
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press
- Bass BM, and Avolio, BJ. 1993. *Transformasional Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly, Vol. 17, pp 112-121
- Bass, Bernard M., Bruce J Avolio; Dong I. Yung; and Yair Berson. 2003. *Preciding Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology, 2003, Vol 88. No 2, pp 207-218



- Budi Setiawan, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja*, Vol. 2
- Bernardin, H. John and Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. McGraw Hill. Inc. Singapore
- Bycio, P., J.S. Allen and R.D. Hackett. 1995. *Further Assesment of Bass's, 1985, Conceptualization of Transformasional and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology. Vol. 80
- Bernardin, J. 2007. *Human Resource Management an Experiential Approach. Fourth edition*. McGraw Hill/Irwin, USA
- Choi, YS., Martin, JJ., dan Park, M. 2008. *Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations*. International Journal of Applied Sports Science, Korea Institute of Sport Science. Vol. 20. No 2, 59-77. Diunggah dari <http://webcache.googleusercontent.com/>. Pada tanggal 25 Januari 2011
- Choo, Stephen and Christine Bowley. 2007. *Using Training and Development to Affect Job Satisfaction Within Franchising*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 14, No. 2, pp 339-352. Emerald Group Publishing Limited
- Davis, Grace. 2004. *Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Businesses*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol.11. No.4, pp 495-503, Emerald Group Publishing Limited
- Davis Keith dan John W Newtroom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh Jilid 2*. Jakarta : Erlangga
- Dessler Gerry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Klein, J., Takeda –Tinker, B. 2009. *The Impact of Leadership on Community College Faculty Job Satisfaction*. Academic Leadership Journal. Vol. 7 Issue 2
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kreitner, R., Knicki, A. 2005. *Organizational Behavior 5<sup>th</sup>*. Erly Suandy (Penerjemah).
- Perilaku Organisasi edisi 5 buku 2. Salemba Empat
- Kuswandi, Asmirin Noor, Sundjoto dan Purwanto. 2015. *Effects of Transformational Leadership, Personal Value, Job Satisfaction on Lecturer Performance In South Kalimantan*. International Refereed Research Journal. www.researchersworld.com. Vol.–VI, Issue – 2, April 2015 [84]
- Lewaherilla, Novalien C. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Aversif, Direktif, Transformasional, Transaksional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Persepsi karyawan operasional terhadap pimpinan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon)*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. edisi sepuluh. ANDI. Yogyakarta
- Mangkunegara. A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Manullang. 2000. *Manajemen Personalialia*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mariaam, R. 2009. Tesis. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening, studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Morgan, Robert, P. McDonagh dan T. Ryan-Morgan. 2000. *Employee Job Satisfaction : An Empirical Assesment of Marketing Managers as An Occupationally Homogeneous Group*. Journal of Managerial Psychology, Vol.10, No.2, pp. 10-17, MCB University Press Limited.
- Moshavi, Dan and James R. Terborg. 2002. *The Job Satisfaction and Performance of Contingent and Regular Customer Service Representatives : A Human Capital Perspective*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 13, No.4, pp. 333-347, MCB University Press Limited
- Muslih, B. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT. Sang Hyang Seri (Persero)*

- Regional III Malang*. Program Pascasarjana Magister Manajemen FEB Universitas Brawijaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 4(10), hal 799-810
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Nitisemito, Alex S. 1999. *Manajemen Personalialia*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta
- Noermijati. 2008. *Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu Kajian Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang*. Disertasi
- Noermijati. 2010. *Kajian Deskriptif tentang faktor intrinsik dan Ekstrinsik serta Kepuasan Kerja Manajemen*. *Journal Aplikasi Manajemen* vol 8 No. 1, 50-62 Februari 2010
- Nugraheni, Dewi A. 2003. *Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Paramedis Keperawatan (Suatu studi pada RSUUSD Gambiran Kediri)*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Pangestuti, Anna Suzanthi Daru, Armanu, Achmad Sudiro dan Noermijati. 2014. *The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance (Study on PT. Terminal Peti Kemas Surabaya)*. *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.21. pp 7-14
- Paracha, M. Umer, Adnan Qamar, AnamMirza, Inam-UI-Hassan and Hamid Waqas.2012. *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan*. *Global Journal of Management and Business Research* Volume 12 Issue 4, pp 55-64
- Priansa, Donni Juni dan H. Suwatno. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi public dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung
- Pushpakumari, MD. 2008. *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis*, p. 89-105
- Rao, T.V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek*. Cetakan Ketiga. PT. Ikrar Mandiri Abadi. Jakarta
- Robbins P. Stephen. 2003. *Organizational Behaviour International edition tenth edition*
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2006. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins, SP and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi-Organizational Behaviour*. Buku I edisi 12. Salemba Empat
- Robbins, Stephen. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Sakiru, Oladipo Kolapo. Daskareem Vera Enoho, Salami Dada Kareem dan Mohammed Abdullahi. 2013. *Relationship between employee performance, leadership styles and emotional intelligence in an organization*. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 8, Issue 2 (Jan. - Feb. 2013) pp 53-57
- Saleem, Rizwan. Azeem Mahmood and Asif Mahmood. 2010. *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11; November 2010, pp 213-222
- Snell, S.A dan Wexley Kenneth N. 1999. *Diagnosisi Kerja : Mengenali Penyebab-penyebab Kinerja Buruk dalam Dale Timpe (ed). Kinerja. Terj. Sofya Cikmat*. Jakarta : Gramedia
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Penerbit : Universitas Brawijaya, Malang
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*,.terjemahan Tim Indeks, (Jakarta : PT. Indeks, 2003)
- Tietjen, Mark A dan R.M. Myers. 1998. *Motivation and Job Satisfaction*. *Journal of Management Decision*, Vol. 36, No. 4, pp. 226-231, MCB University Press Limited
- Wexley dan Yukl. 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.