

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, DUKUNGAN ORGANISASIONAL,
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI BANK MANDIRI Tbk.**

**Gusti Alit Suputra¹
IG.A. Manuati Dewi²
Gede Adnyana Sudibya³**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: alitsuputra150@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus yakni penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 61 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan digunakan teknik Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, 2) dukungan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dan 3) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi Industri Perbankan Indonesia khususnya, Bank Mandiri Cabang Veteran dalam mengidentifikasi variabel yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam upaya untuk meningkatkan motivasi, menentukan kebijakan yang berkaitan dengan dukungan organisasional, dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Nilai *standardized coefficients beta* tertinggi adalah variabel dukungan organisasional yang memiliki pengaruh positif dan paling dominan mempengaruhi motivasi karyawan pada Bank Mandiri Tbk. sebesar 0,395, ini berarti tinggi rendahnya motivasi sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasional.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja

ABSTRACT

This study aims is to determine the effect of job satisfaction, organizational support, and transformational leadership style on employee motivation. The sampling method used in this study is saturated sampling or census sampling the determination of the number of samples from all members of the population. Population of this research is 61 employer. Data were collected using questionnaires and analyzed by Multiple Linear Regression Technique. The results show that 1) job satisfaction significant positive effect on employee motivation, 2) organizational support significant positive effect on employee motivation, 3) transformational leadership style significant positive effect on employee motivation. The result is expected to be a reference for the Indonesian banking industry in particular, Bank Mandiri Branch Veterans in identifying variables that can affect employee

motivation in an effort to improve motivation, determine policies related to organizational support, and implementation of transformational leadership style. The highest value of standardized beta coefficients are variable organizational support which has a positive influence and the most dominant influence the motivation of employees at Bank Mandiri Tbk. amounted to 0.395, this means that the level of motivation is strongly influenced by the organizational support.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Support, Transformational Leadership Style, Work Motivation

PENDAHULUAN

Perbankan merupakan lembaga yang bergerak dalam bidang jasa perantara keuangan untuk menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit baik kredit usaha kecil menengah maupun kredit dalam jumlah yang besar. Bisnis perbankan adalah bisnis kepercayaan, sehingga faktor keamanan nasabah menyimpan dananya adalah hal utama dan menjadi andalan bagi lembaga perbankan, khususnya Bank Mandiri Tbk. yang memiliki pesaing bank sejenis. Bank Mandiri dalam menjalani aktivitas bisnis untuk pencapaian visi misinya, perusahaan menetapkan beberapa tujuan yang diselenggarakan bagi pemangku kepentingan antara lain memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada nasabah demi terpeliharanya hubungan kemitraan yang berkesinambungan. Selain memberikan pelayanan terhadap nasabah, tujuan lain perusahaan adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga membuat karyawan bekerja secara optimal.

Karyawan yang dalam kehidupan kerja sehari-hari senantiasa berhubungan dengan nasabah, rekan sekerja, dan organisasi. Sedarmayanti (2007:112) menyatakan bahwa, lingkungan kerja karyawan seharusnya menciptakan suatu hubungan yang baik dengan nasabah, perusahaan tempat bekerja, dan para pekerja

lainnya, dengan hubungan yang baik tersebut dapat menciptakan kualitas kerja dan melibatkan karyawan disuatu perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, nyaman dan rekan sesama pekerja yang saling mendukung dapat memunculkan motivasi pada diri sendiri untuk bekerja secara optimal (Kreitner & Kinicki, 2004).

Perusahaan memiliki peran dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia yang ada. Salah satu hal yang menjadi fokus dari perusahaan pada umumnya adalah agar para karyawan senantiasa termotivasi untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dari hasil wawancara yang dilakukan fenomena yang terjadi pada karyawan yang bekerja di Bank Mandiri Cabang Veteran tersebut belum termotivasi dengan baik dikarenakan kepuasan kerja yang belum maksimal diterima seperti promosi jabatan yang sulit didapatkan, atasan kurang memberikan pengakuan terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan dengan baik oleh karyawan dan mengharuskan adanya perbaikan secara terus-menerus tanpa mempertimbangkan keluhan karyawan secara seimbang sehingga dapat menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan merasa atasannya memiliki sikap mampu memberikan masukan dalam bekerja, melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, bersama-sama dalam memecahkan masalah dan secara langsung memberikan bantuan kepada karyawan secara sukarela, namun dalam hal memberikan pengakuan dan mempertimbangkan keluhan masih dirasa kurang. Dari pengamatan serta wawancara awal yang dilakukan dengan sepuluh karyawan kontrak dan tetap di Bank Mandiri Cabang Veteran, adapun beberapa fakta yang diamati terkait

dengan motivasi yang rendah bagi karyawan yang bekerja adalah gaji yang diterima bagi karyawan kontrak dan tetap dirasa kurang sesuai dengan harapan yang diinginkan, terbukti dari banyaknya yang memilih *resign* dan menerima tawaran pekerjaan baru diluar perusahaan, kesempatan untuk mengembangkan potensi diri seperti peningkatan karir ke jenjang yang lebih tinggi masih dirasa kurang terbukti dengan banyaknya karyawan kontrak yang belum diangkat sebagai karyawan tetap dalam jangka waktu lima tahun dan karyawan tetap yang ingin jabatannya meningkat dengan segala keberanian dan tekad yang dimiliki untuk mempromosikan diri harus menunggu dalam jangka waktu yang lama bahkan terhitung karyawan tersebut merupakan salah satu karyawan berprestasi di perusahaan, rekan kerja yang dinilai masih individualis sehingga terkesan tidak bersahabat antar sesama karyawan, banyak karyawan yang sudah nyaman bekerja di cabang utama secara tiba-tiba dimutasikan ke cabang pembantu dengan alasan perombakan jumlah karyawan sehingga menimbulkan semangat kerja yang kurang dan cenderung menurunkan motivasi kerja, kurangnya dukungan organisasional seperti pengakuan serta penghargaan dari perusahaan, yakni karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama, sehingga kepuasan dalam bekerja berkurang.

Permasalahan lain yang juga terjadi adalah pimpinan masih memiliki sikap *otoriter* kepada karyawan dengan memberikan perintah kepada karyawan tanpa memperhatikan arti pemimpin yang sesungguhnya, para pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan proses dan

perasaan karyawan dalam bekerja, karena pada hakekatnya karyawan tidak bisa ditekan dalam bekerja.

Meningkatkan motivasi kerja tidaklah mudah karena sangat tergantung pada beberapa determinan antara lain kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan (Gibson, 1996). Tietjen dan Myers (1998) mengatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki peranan penting untuk menentukan motivasi karyawan karena ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka ia akan termotivasi dan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan luaran dan pencapaian yang baik bagi organisasional (Ruvendy, 2005).

Salah satu faktor penting yang perlu diperbaiki agar karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja adalah kepuasan kerja yang dimiliki, dengan kondisi yang demikian merupakan faktor pendorong meningkatnya motivasi karyawan yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada pertumbuhan organisasional dan dukungan yang positif dari atasan dan rekan kerja sejawat lainnya yang dapat menciptakan situasi dan kondisi kerja yang lebih baik (Gorda, 2004). Dukungan dari atasan dan rekan kerja sejawat tersebut merupakan

salah satu bentuk dukungan organisasional yang berharga bagi karyawan. Susskind *et al.* (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasional dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja yang dimiliki secara optimal. Maka dapat dikatakan bahwa variabel dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Baranik *et al.* (2010) menyatakan bahwa dukungan organisasional memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja, karena dukungan organisasional dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kemampuannya, yang selanjutnya menjadi kebanggaan terhadap dirinya.

Menurut Handoko (2000) salah satu elemen penting dalam sistem manajemen selain kepuasan, dukungan organisasional, dan motivasi adalah gaya kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan apa yang diharapkan dengan memberikan kekuatan dan motivasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Luthans (2006) membedakan dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Jika gaya kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, gaya kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki sikap pembelajaran tim, saling kerjasama, dan saling mempercayai. Dengan gaya kepemimpinan transformasional para pengikut akan merasakan

kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan.

Menurut Koesmono (2005), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap motivasi karyawan karena gaya kepemimpinan tersebut menjadi panutan dan sumber kepercayaan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik. Anoop dan Lokman (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Dari pengamatan serta wawancara awal yang dilakukan dengan sepuluh karyawan kontrak dan tetap di Bank Mandiri Cabang Veteran, adapun beberapa fakta yang diamati terkait dengan motivasi yang rendah bagi karyawan yang bekerja adalah gaji yang diterima bagi karyawan kontrak dan tetap dirasa kurang sesuai dengan harapan yang diinginkan, terbukti dari banyaknya yang memilih *resign* dan menerima tawaran pekerjaan baru diluar perusahaan, kesempatan untuk mengembangkan potensi diri seperti peningkatan karir ke jenjang yang lebih tinggi masih dirasa kurang terbukti dengan banyaknya karyawan kontrak yang belum diangkat sebagai karyawan tetap dalam jangka waktu lima tahun dan karyawan tetap yang ingin jabatannya meningkat dengan segala keberanian dan tekad yang dimiliki untuk mempromosikan diri harus menunggu dalam jangka waktu yang lama bahkan terhitung karyawan tersebut merupakan salah satu karyawan berprestasi di perusahaan, rekan kerja yang dinilai masih individualis sehingga terkesan tidak bersahabat antar sesama karyawan, banyak karyawan yang sudah nyaman bekerja di cabang utama secara tiba-tiba dimutasikan ke cabang pembantu dengan alasan perombakan jumlah karyawan sehingga

menimbulkan semangat kerja yang kurang dan cenderung menurunkan motivasi kerja, kurangnya dukungan organisasional seperti pengakuan serta penghargaan dari perusahaan, yakni karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama, sehingga kepuasan dalam bekerja berkurang.

Permasalahan lain yang juga terjadi adalah pimpinan masih memiliki sikap *otoriter* kepada karyawan dengan memberikan perintah kepada karyawan tanpa memperhatikan arti pemimpin yang sesungguhnya, para pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan proses dan perasaan karyawan dalam bekerja, karena pada hakekatnya karyawan tidak bisa ditekan dalam bekerja. Tujuan Penelitian yang ingin dicapai adalah untuk menjawab masalah yang diajukan yakni untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasional terhadap motivasi kerja, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

Fuad (2004), motivasi adalah faktor penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu. Sedarmayanti (2007) mendefinisikan motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan kepada bawahannya, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasional dengan efektif dan efisien. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja. Ada

beberapa indikator motivasi yang mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Maslow (1950) dalam Susanty dan Baskoro (2012) adalah sebagai berikut.

1. kebutuhan akan aktualisasi diri adalah kebutuhan dalam mengembangkan potensi diri untuk mencapai kinerja yang optimal
2. kebutuhan akan harga diri adalah kebutuhan untuk dihargai orang lain dalam lingkungan kerja. Hal ini tentunya dapat mendukung orang tersebut untuk bekerja dengan giat.
3. kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan rasa untuk dapat diterima dalam kelompok serta proses interaksi untuk melakukan pekerjaan.
4. kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan untuk memperoleh jaminan dan rasa aman tenteram terlepas dari bahaya yang mengancam serta terbebas dari rasa ketakutan kehilangan pekerjaan.

Robbins (2001) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang membahagiakan atau tidak membahagiakan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan (Handoko, 2000). Menurut Koesmono (2006) kepuasan kerja dapat didefinisi sebagai reaksi karyawan terhadap lingkungan tempat bekerja. Fairbrother dan Warn (2003) menyatakan, kepuasan kerja sebagai reaksi emosional karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Pujilistiyani (2007), kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka sehari-hari. Jurges (2003) berpendapat bahwa, kepuasan kerja adalah hasil yang

penting dan dibutuhkan oleh karyawan dalam aktivitas pasar tenaga kerja. Motivasi atau alat pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan dukungan organisasional mendukung kepuasan kerja, karena hal ini berhubungan erat dengan isi pekerjaan itu sendiri (Mullen *et al.*, 2006). Ada beberapa indikator kepuasan kerja yang mengacu pada penelitian yang dikemukakan oleh Feldmann dan Arnold (1985) dalam (Aydogdu & Asikgil 2011) menjelaskan ada lima indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Pekerjaan itu sendiri adalah sebuah persepsi positif dan negatif dari karyawan terhadap pekerjaan yang diambil, apakah pekerjaan itu menarik atau membosankan, sulit atau mudah, dan menantang atau tidak menantang.
2. Gaji adalah rasa kepuasan yang dimiliki karyawan mengenai berapa besar gaji yang diterima, serta kecukupan penghasilan upah atau gaji.
3. Kondisi kerja adalah lingkungan fisik kerja, ventilasi, alat-alat, penerangan, ruangan atau fasilitas beserta rasa aman untuk menunjang melakukan pekerjaan.
4. Rekan kerja adalah suatu interaksi antara individu dan atasan, rekan-rekan baik hubungan kerja atau murni hubungan sosial ditempat kerja.
5. Promosi adalah suatu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

Lam dan Zang (2003) mendefinisikan dukungan organisasional adalah salah satu cara organisasi yang penting untuk mendukung karyawan dalam berprestasi, karena dukungan organisasional dikenal sebagai faktor kunci dalam

meningkatkan motivasi karyawan. Rosen *et al.* (2006) menyatakan bahwa dukungan organisasional adalah pandangan karyawan tentang karir mereka yang dilihat dari dua sisi yaitu organisasi tempat bekerja dan hubungan antar individu dalam organisasional. Dukungan organisasional juga terkait bagaimana organisasional menghargai kontribusi karyawan dan peduli tentang mereka (Allen dan Brady, 2008). Yanez *et al.* (2011) menjelaskan dukungan organisasional sebagai persepsi global diantara karyawan terhadap cara organisasional untuk menilai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Persepsi ini memiliki kepentingan tertentu, seperti meningkatkan motivasi karyawan untuk organisasional, menyebabkan konsepsi bahwa keuntungan dan kerugian organisasional adalah tanggung jawab karyawan yang berakibat karyawan akan memberikan nilai lebih bagi organisasional. Menurut Chiang dan Hsieh (2012) ada lima indikator untuk mengukur variabel dukungan organisasional:

1. Kepedulian terhadap pendapat karyawan
2. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan
3. Pengakuan diri karyawan
4. Bersedia membantu dalam permasalahan yang dihadapi karyawan.

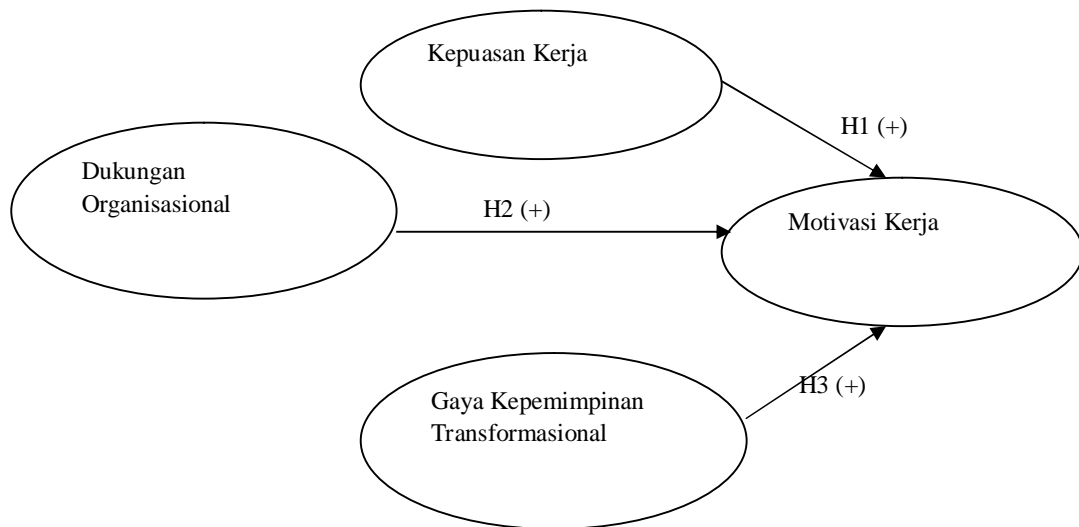
Bass (1997) mendefinisi bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang mampu menumbuhkan kepercayaan diri seseorang maupun kelompok, menciptakan ketertarikan dalam kelompok dan organisasi, dan berusaha untuk memikat perhatian bawahan untuk pengembangan eksistensi. Bass dan Avolio (1993) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah suatu perilaku untuk memotivasi bawahannya kearah tujuan yang telah ditetapkan

dengan cara menjelaskan ketentuan tentang peran dan tugas. pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass dan Avolio, 1993; Bass, 1997). Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah pengaruh idealisme (*idealized influence*) adalah perilaku yang memberikan standar perilaku tinggi, menciptakan wawasan dan kesadaran akan visi, meningkatkan keyakinan, menumbuhkan rasa hormat, bangga dan percaya, membuat komitmen dan unjuk kerja yang jauh melampaui ekspektasi, dan menggalakan perilaku moral yang etis. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) adalah sikap yang senantiasa menciptakan tantangan, selalu menggapai ekspektasi yang tinggi, mampu memantapkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendukung intuisi serta kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu menggairahkan semangat anggota tim dengan optimisme. Konsiderasi individual (*individualized consideration*) adalah perilaku yang senantiasa memantau dengan rasa kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, serta usaha pada keunggulan prestasi untuk peningkatan anggotanya. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) adalah proses menciptakan pemahaman dan berusaha membuat timbulnya cara pandang baru dalam memantau masalah serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan uraian diatas, ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan

gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan sumber dari kerangka penelitian ini. Kepuasan kerja diindikasikan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Dukungan organisasional diindikasikan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional juga diindikasikan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan.



Gambar 1. Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasional, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Dawson (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena tak dapat dipungkiri bahwa karyawan yang puas dengan apa yang telah diberikan oleh manajemen akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pula. Maharjan (2012) menyatakan bahwa kepuasan

kerja dengan motivasi kerja berkorelasi positif. Lambert (1991) menyatakan ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik karena motivasi intrinsik dapat meningkatkan kepercayaan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan motivasi ekstrinsik seperti lingkungan kerja dapat mendukung karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut Kalleberg (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi kerja, karena kepuasan kerja dapat meningkatkan pergerakan organisasional dan dalam hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lindenberg (2001) menyatakan bahwa, kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja karena dengan karyawan puas terhadap hasil kerjanya maka memunculkan motivasi yang tinggi untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan selanjutnya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Motivasi Kerja

Yoon dan Lim (1999) menyatakan adanya hubungan positif antara dukungan organisasional terhadap motivasi kerja karena dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan dapat memicu motivasi karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan. Penelitian Tatiyani (2004) pada karyawan PT. Telkom Area Bandung menyimpulkan bahwa dukungan organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi, sehingga meningkatkan perilaku orientasi kepada pelanggan. Culie *et al.* (2014) menyatakan bahwa dukungan organisasional memiliki hubungan positif terhadap

motivasi kerja, sebab dukungan organisasional memiliki andil besar bagi kelangsungan perusahaan dan perusahaan dapat memantau secara langsung bawahannya, sehingga dapat menumbuhkan motivasi yang kuat bagi karyawan. Eisenberger *et al.* (2009) berpendapat bahwa dukungan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena semakin kuat dukungan yang diberikan semakin besar pula motivasi yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan. Kiewitz *et al.* (2009) menyatakan bahwa, dukungan organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja sebab adanya dukungan kerja yang tinggi dalam skala sosial maupun dalam organisasional itu sendiri baik dari atasan maupun rekan kerja sejawat membuat motivasi karyawan semakin kuat. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Taruno dan Zain (2012) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena semakin tinggi sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin mengenai gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula motivasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Anne *et al.* (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Tucunan (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi karyawan, karena semakin kuat

kepemimpinan transformasional maka motivasi karyawan akan semakin kuat. Nugraheny (2009) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan dengan motivasi karyawan karena cara gaya kepemimpinan tersebut diterima baik oleh karyawan dan cara penerapannya cocok diterapkan diperusahaan. Piccolo dan Judge (2004) juga menyatakan hal yang sama bahwa kepemimpinan transformational memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bersifat mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Jenis penelitian ini digunakan mengingat tujuan yang ingin dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi dengan kusioner sebagai alat pengumpul data primer. Dalam hal ini hubungan tersebut bersifat kausal dimana satu variabel berpengaruh terhadap variabel lain. Penelitian ini dilakukan di Bank Mandiri Tbk. Jalan Veteran nomor satu Denpasar karena merupakan cabang perwakilan pusat yang utama untuk Prov. Bali dan segala urusan pendataan mengenai kepegawaian diatur di kantor cabang utama ini.

Bank Mandiri di Cabang Veteran memiliki jumlah karyawan 61 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling

jenius atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi sebanyak 61 orang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden mengenai jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan Bank Mandiri Tbk. Karakteristik yang dipelajari melalui pengumpulan kuisioner seperti pada Tabel 1

Tabel 1.
Karakteristik Responden

| Karakteristik | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|----------------------|----------------|----------------|
| Usia | | |
| a. 23-25 tahun | 43 | 70,49 |
| b. 26-45 tahun | 12 | 19,67 |
| c. >46 tahun | 6 | 9,84 |
| Jumlah | 61 | 100 |
| Jenis Kelamin | | |
| a. Pria | 32 | 52,45 |
| b. Wanita | 29 | 47,54 |
| Jumlah | 61 | 100 |
| Pendidikan | | |
| a. S1 | 61 | 100 |
| Jumlah | 61 | 100 |
| Masa Kerja | | |
| a. <10 tahun | 20 | 32,79 |
| b. >10 tahun | 41 | 67,21 |
| Jumlah | 61 | 100 |

Sumber: PT. Bank Mandiri Tbk 2015

Tabel 1, menunjukkan bahwa usia responden menentukan posisi jabatan di Bank Mandiri Tbk. Responden dengan usia 23-25 tahun berada pada posisi pertama sebanyak 43 orang atau dengan persentase tertinggi 70,49, karena posisi tersebut lebih banyak dibutuhkan perusahaan yang berarti bahwa rentang usia tersebut diharuskan mengisi posisi *front office* karena dianggap usia yang layak menduduki posisi tersebut. Responden yang memiliki usia diatas 25 tahun dengan rentang usia 26-45 tahun sebanyak 12 orang atau 19,67 persen, diwajibkan mengisi posisi sebagai *back office*, karena rentang usia tersebut dianggap cocok mengisi posisi

tersebut. Berbeda halnya dengan responden yang berjumlah lebih besar dari 46 tahun yakni sebanyak 6 orang atau 9,84 persen, diwajibkan mengisi posisi senior *front office* dan senior *back office* serta *branch operator manager*, karena rentang usia tersebut dianggap sudah berpengalaman dan layak mengisi posisi tersebut. Karakteristik responden dari jenis kelamin pria lebih besar yakni 32 orang atau 52,45 persen dibanding berjenis kelamin wanita sebanyak 29 orang atau 47,54 persen. Ini berarti karyawan pria lebih diutamakan karena karyawan pria lebih banyak dibutuhkan pada bagian *back office*.

Tingkat strata pendidikan di perusahaan tersebut semuanya didominasi oleh tingkat pendidikan Strata 1 sebanyak 61 orang atau 100 persen, karena sudah menjadi peraturan Bank Mandiri menerima karyawan dengan tingkat pendidikan minimal Strata 1. Responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi dua kategori yaitu masa kerja kurang dari 10 tahun yang dapat dikategorikan masa kerja sedang adalah 20 orang atau 32,79 persen dan lebih dari 10 tahun dapat dikategorikan masa kerja yang lama adalah 41 orang atau 67,21 persen. Manajemen dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja para karyawan melalui masa kerja.

Tabel 2.
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

| Variabel Terikat | Variabel bebas | Koefisien Regresi | t-hitung | Sig |
|---------------------|----------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Y | X1 | 0,287 | 2,958 | 0,004 |
| | X2 | 0,395 | 4,255 | 0,000 |
| | X3 | 0,307 | 3,222 | 0,002 |
| Constanta | | = 0,000 | F Hitung | = 44,216 |
| R Square | | = 0,699 | Signifikansi | = 0,000 |
| Adj R Square | | = 0,684 | | |

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan Tabel 2 dapat dirumuskan persamaan linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,287X_1 + 0,395X_2 + 0,307X_3 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Y = Motivasi

X₁ = Kepuasan kerja

X₂ = Dukungan organisasional

X₃ = Gaya kepemimpinan transformasional

Nilai konstanta sebesar 0,000 menunjukkan bahwa bila kepuasan kerja (X₁), dukungan organisasional (X₂), dan gaya kepemimpinan transformasional (X₃) sama dengan nol/konstanta, maka motivasi karyawan meningkat sebesar 0,000 satuan. Nilai koefisien $\beta_1 = 0,287$ berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X₁) berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan bank mandiri, bila nilai kepuasan kerja (X₁) bertambah 1 satuan, maka nilai dari motivasi karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,287 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_2 = 0,395$ berarti menunjukkan bahwa dukungan organisasional (X₂) berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan bank mandiri, bila nilai dukungan organisasional (X₂) bertambah 1 satuan, maka nilai dari motivasi karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,395 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_3 = 0,307$ berarti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X₃) berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan bank mandiri, bila nilai gaya kepemimpinan transformasional (X₃) bertambah 1 satuan, maka nilai dari motivasi karyawan (Y) mengalami

peningkatan sebesar 0,307 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai dari R square adalah 0,699 atau 6,99 persen, memiliki arti bahwa dari nilai besarnya variabel kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variabel motivasi karyawan sebesar 6,99 persen, sisanya 93,01 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis.

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Simultan terhadap Motivasi Karyawan

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis pertama bahwa variabel bebas yang terdiri dari Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, terhadap Motivasi karyawan Bank Mandiri dengan cara membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Berdasarkan tabel uji F maka di dapatkan F_{tabel} sebesar $F_{0,05(3)(61)} = 2,37$. Pada tabel 2 dapat dilihat $F_{hitung} (44,216) > F_{tabel} (2,37)$ dan nilai signifikansi $0,000 < \alpha (0,05)$ maka berada pada daerah penolakan H_0 dan penerimaan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan kerja, dukungan organisasional, gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Parsial terhadap Motivasi Karyawan.

Uji t dipergunakan untuk mengetahui pengaruh masing – masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), yang pengujiannya dilakukan dengan uji satu sisi. Penentuan t tabel ini dapat dilihat dari tabel pada lampiran dengan menggunakan taraf nyata (α) = 0,05. Pengujian parsial dapat mengetahui

signifikan atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Signifikansi hasil olahan SPSS dibandingkan dengan signifikansi (α) = 0,05.

Tabel 3.
Nilai t-hitung dan t-tabel pada taraf signifikansi 5 persen

| Variabel | t-hitung | t-tabel | signifikan | keterangan |
|------------------------------------|----------|---------|------------|------------|
| Kepuasan Kerja | 2,958 | 2,000 | 0,004 | Signifikan |
| Dukungan Organisasional | 4,255 | 2,000 | 0,000 | Signifikan |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 3,222 | 2,000 | 0,002 | Signifikan |

Sumber: Data Diolah

Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) terhadap Motivasi Karyawan (Y) Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa thitung variabel kepuasan kerja (X1) = 2,958 yang berarti berada pada $t_{hitung} = 2,958 > t_{tabel} = 2,000$. Hasil penelitian ini menunjukkan H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan. Dapat dilihat pula bahwa variabel kepuasan kerja memiliki probabilitas sebesar 0,004 yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi karyawan. Pengaruh Dukungan Organisasional (X2) terhadap Motivasi Karyawan (Y) Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa thitung variabel dukungan organisasional (X2) = 4,255 yang berarti berada pada $t_{hitung} = 4,255 > t_{tabel} = 2,000$. Hasil penelitian ini menunjukkan H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasional terhadap motivasi karyawan. Dapat dilihat pula bahwa variabel dukungan organisasional memiliki probabilitas sebesar 0,000 yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 yang berarti bahwa variabel dukungan organisasional

berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi karyawan. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional (X3) terhadap Motivasi Karyawan (Y) Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa thitung variabel gaya kepemimpinan transformasional (X3) = 3,222 yang berarti berada pada $t_{hitung} = 3,222 > t_{tabel} = 2,000$. Hasil penelitian ini menunjukkan H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan. Dapat dilihat pula bahwa variabel dukungan organisasional memiliki probabilitas sebesar 0,002 yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda akan dibahas hasil perhitungan yang telah dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasional, gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Karyawan di Bank Mandiri Tbk.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja diperusahaan, yang dalam hal ini segala yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kenyataan yang ada .

Hasil analisis yang diperoleh mengkonfirmasi teori *Discrepancy Theory* yakni teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Dawson (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena tak dapat dipungkiri bahwa karyawan yang puas dengan apa yang telah diberikan oleh manajemen akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pula. Dalam penelitian Ostroff (1992) juga mengemukakan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian karyawan mengenai pekerjaannya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Jika suatu pekerjaan dinilai mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan karyawan maka hal ini dapat menjadi faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Sejalan dengan hal tersebut Tietjen dan Myers (1998) juga mengatakan hal yang sama bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga

sejalan dengan hipotesis pertama yang saya ajukan yakni kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Pengaruh Dukungan Organisasional Terhadap Motivasi Karyawan

Dukungan organisasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi karyawan. Dukungan organisasional memiliki peran yang besar dalam membangun motivasi karyawan, dengan dukungan yang diberikan maka karyawan yang bekerja merasa beruntung dan bersemangat serta yakin dengan apa yang telah dikerjakan. Hasil analisis yang diperoleh mengkonfirmasi dari Teori dukungan organisasional yang menyatakan bahwa perlakuan yang menguntungkan mempengaruhi persepsi dalam memotivasi karyawan, dan temuan empiris menunjukkan bahwa perlakuan yang adil, dukungan pengawasan, serta imbalan dan kondisi kerja yang menguntungkan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam meningkatkan motivasi.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Yoon dan Lim (1999) yang menyatakan adanya hubungan positif antara dukungan organisasional terhadap motivasi kerja, karena dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan, dapat memicu motivasi karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan. Hasil penelitian Nugraheny (2009) juga menyatakan hal yang sama bahwa dukungan organisasional memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap motivasi, karena perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berkaitan

dengan pelaksanaan tugas sehingga meningkatkan motivasi para pekerja. Sejalan dengan penelitian Culie *et al.* (2014) menyatakan bahwa dukungan organisasional memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja, sebab dukungan organisasional memiliki andil besar bagi kelangsungan perusahaan dan perusahaan dapat memantau secara langsung bawahannya, sehingga dapat menumbuhkan motivasi yang kuat bagi karyawan. sehi ngga sej al an dengan hipotesis kedua yang saya ajukan yakni dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan di Bank Mandiri Tbk.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi karyawan dalam bekerja, karena dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan diperusahaan, karyawan merasa nyaman dalam mengikuti segala arahan dan petunjuk yang diberikan atasan untuk tujuan yang jelas dalam bekerja. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Hasil analisis yang diperoleh mengkonfirmasi teori dari Bass dan Avolio yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Taruno dan Zain (2012) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena semakin tinggi sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin mengenai gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula motivasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil analisis yang sama juga dilakukan oleh Piccolo dan Judge (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja, karena gaya kepemimpinan transformasional lebih menfokuskan dalam memberikan bimbingan, dorongan, masukan, serta motivasi sehingga meningkatkan motivasi bagi para pengikutnya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Tucunan (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi karyawan, karena semakin kuat kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka motivasi karyawan akan semakin kuat, sehingga sejalan dengan hipotesis ketiga yang saya ajukan yakni gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Tabel 4.
Nilai *standardized coefficients beta* variabel kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan

| Variabel | <i>Standardized Coefficients</i> Beta | Keterangan |
|------------------------------------|--|------------|
| Kepuasan Kerja | 0,287 | Signifikan |
| Dukungan Organisasional | 0,395 | Signifikan |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,307 | Signifikan |

Sumber: Data Diolah

Pada tabel 4 dapat dilihat nilai *standardized coefficients beta* masing-masing variabel adalah: Kepuasan kerja (X1) sebesar 0,287, dukungan organisasional (X2) sebesar 0,395, dan gaya kepemimpinan transformasional (X3) sebesar 0,307. Dapat dilihat bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa dukungan organisasional memiliki nilai *standardized coefficients beta* tertinggi dibanding variabel-variabel lainnya. Hal ini berarti dukungan organisasional memiliki pengaruh positif dan paling dominan mempengaruhi motivasi karyawan pada Bank Mandiri Tbk. sebesar 0,395, ini berarti tinggi rendahnya motivasi sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasional.

Implikasi Penelitian

Implikasi hasil penelitian dikaitkan dengan upaya meningkatkan motivasi karyawan, variabel kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika organisasi ingin meningkatkan motivasi karyawan, maka kepuasan kerja, dukungan organisasional dipertimbangkan secara matang dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, kepedulian manajemen dan perhatian terhadap pendapat karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi Bank Mandiri Cabang Veteran dalam mengidentifikasi variabel yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan khususnya kepuasan kerja yang dapat meningkatkan motivasi, menentukan kebijakan yang berkaitan dengan dukungan organisasional, dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam hal pemberian umpan balik terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan. Agar motivasi meningkat, hendaknya manajemen dalam pengambilan keputusan mempertimbangkan kepentingan karyawan secara seimbang, membangun suasana yang baik antar para karyawan, agar karyawan dapat saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka motivasi karyawan semakin tinggi pula dan semakin rendah kepuasan kerja maka motivasi karyawan akan semakin menurun. Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasional maka motivasi karyawan semakin tinggi pula dan semakin rendah dukungan organisasional maka motivasi karyawan akan semakin menurun. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka motivasi karyawan semakin tinggi pula dan semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional maka motivasi karyawan akan semakin menurun.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka dapat disarankan sebagai berikut.

Kepuasan kerja dapat dipertahankan dengan menjaga hubungan baik dengan atasan, karena dengan menjaga hubungan tersebut terciptanya lingkungan kerja yang baik dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis diantara keduanya sehingga tujuan yang dicapai dapat terwujud. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan cara atasan lebih memperhatikan pekerjaan karyawan dan menghargai setiap hasil yang sudah dikerjakan, jika karyawan sudah merasa hasil kerjanya diperhatikan dan dihargai maka akan timbul rasa puas didalam diri mereka. Dukungan organisasional merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan sehingga dapat dipertahankan dengan memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan kepedulian tersebut dapat memicu semangat kerja karyawan untuk bekerja lebih baik, karena jika karyawan sudah sejahtera karyawan tersebut merasa loyal dan mengerahkan segala kemampuannya untuk bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Dukungan organisasional dapat ditingkatkan dengan lebih memperhatikan lagi setiap pendapat yang diutarakan karyawan, karena pendapat dari karyawan tersebut tentunya memiliki tujuan untuk memajukan perusahaan sehingga karyawan merasa dihargai jika pendapat mereka diterima.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat pertahankan dengan pimpinan memberikan pemberitahuan atas perubahan pekerjaan. Ini berarti pimpinan memiliki sikap yang sigap dan penuh tanggung jawab menginformasikan hal apapun terutama dalam hal perubahan pekerjaan kepada bawahan, karyawan tersebut merasa nyaman atas perlakuan atasan dan karyawan dapat dengan cepat mengambil tindakan atas perubahan pekerjaan tersebut sehingga lebih siap

menerima perubahan yang baru. Gaya kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan dengan cara pemimpin harus senantiasa memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga dari hal tersebut dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja sehingga pemimpin dapat dengan mudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional cocok diterapkan di perusahaan, karena gaya pemimpin transformasional dapat membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang jelas dan mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi, sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal. Motivasi dapat ditingkatkan dengan cara menselaraskan hubungan dengan rekan kerja sejawat seperti memberikan perhatian lebih bagi rekan kerja yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik, memberikan ucapan selamat kepada rekan kerja yang berprestasi, dan saling menghargai satu sama lain.

REFERENSI

- Allen, M. and Brady, R. 2008. Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication, *Management Communication Quarterly, Journal Management Communications Quarterly*. Vol 10, No 3. pp. 316-341.
- Anoop, P., and Lokman, M. 2009. Transformasional Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia Original Research Article. *International Journal Of Hospitality Management*, Vol 28, No 2. pp. 254-262.
- Anne, S., Douglas Linsay., and Chiaburu, S. 2008. Leadership Influence on Training Effectiveness: Motivation and Outcome Expectation Process. *International Journal of Training and Development*, Vol 12, No 3. pp. 158-170.

- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turn Over Intention. *International Journal Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3. pp. 43-53.
- Baranik, E. L., Roling A.E., and Eby, T. L. 2010. Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol 76, pp. 366-373.
- Bass, B.M and Avolio, B.J. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal Public Administration Quarterly*, Vol 17, No 1. pp. 112-121.
- Bass, B.M. 1997. Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 17, No 3. pp. 19-28.
- Culie, J., Keetan, .N., and Arthur, M. 2014. Careers, Clusters, and Employment Mobility and Organization Support. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol 84, pp. 164-176.
- Chiang, F. C., and Hsieh S. T. 2012. The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The mediating effects of organizational citizenship behaviour. *International Journal Of Hospitality Management*, Vol 31, pp. 180-190.
- Dawson, B. 2005. Motivation Leaders to Better Result. *Journal of Rubber and Plastics*, Vol 37, pp. 11-15.
- Eisenberger, R., Chen, Z., and Johnson, M.K. 2009. Perceive Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Lead To Which. *The Journal of Socisal Psychology*, Vol. 149, No 3. pp. 119-124.
- Fairbrother, K., and James, W. 2003. Workplaces Dimensions, Stress and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.18, No 1. pp. 8-21.
- Feldmann, D.C. and Arnold, H.J. 1985. Managing Individual and Group Behaviour in Organizations, Mc Graw- Hill Book Company.
- Fuad, M .2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, I. D. 1996. *Organizations, Behaviour, Structure, Proses* (Terjemahan), Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

- Gorda, I.G.N. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Denpasar: Astabrata.
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Jurges, H. 2003. Age, Cohort and The Slump in Job Satisfaction Among West German Workers. *Journal Of Labour*. Vol 7, pp. 489-518.
- Kalleberg, A. L. 2006. Work Values and Job Reward: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Journal*. Vol 42, pp. 124-143.
- Kiewitz, C., Lloyd, S., and Hochwarter, W. 2009. The Interactive Effect of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Management Studies*, Vol 46, No 5. pp. 806-834.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. 2004. *Organizational Behavior*, 6th Edition. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- Koesmono, T. 2006. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Sekala Menengah Ekspor di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7, No 2. hal. 177-178.
- _____. 2005, Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Perilaku Serta Kinerja Karyawan Sub *Section Level* pada PT. Bogasari Flour Mill, *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol 5, No 3. hal. 298 –310.
- Lambert, S. J. 1991. The Combined Effect Of Job and Family Characteristics On The Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol 12, No 4. pp. 361-363.
- Lam, T. And Zhang, H.Q. 2003. Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hongkong Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 15, No 4. pp. 214-220.
- Lidenberg, S. 2001. Intrinsic Motivation in a New Light. *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol.16, No 8. pp. 442-529.
- Luthans, F.2006. *Perilaku Organisasional*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Maslow, A. H. 1950. *Motivation and Personality*. Jakarta: PT. Elek Media Koputindo.
- Maharjan, S. 2012. Association Between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review. *Journal of Human Resources Development*, Vol 24, No 2. pp. 45-55.
- Mullen, T. R. Kroustalis, C., Meadem, A.W., and Surface, E. A. 2006. Assessing Change in Perceived Organizational Support Due Training. Paper Presented at the 21st Annual Conference of the Society For Industrial and Organizational Psychology. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol 8, No 3. pp.71-80.
- Nugraheny, P.S. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasional, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang. *Tesis*, Program Magister Manajemen Semarang.
- Ostroff, C. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Motivation : An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No 6. pp. 161-182.
- Pujilistiyani. 2007. Analisa Kepuasan Kerja Karyawan . *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol 5. No.2 pp. 28-33.
- Piccolo, F. R., and Judge, A. T. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of The is Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 5. pp. 755-765.
- Robbins, S. 2001. *Perilaku Organisasional (Organizational Behaviour)*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., and Hall, R. J. 2006. Placing Perceptions of Politics in the context of the feedback Environment, Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol 91, No 2. pp. 211-220.
- Ruvendi, R. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, Vol 1, No1. pp. 112-129.
- Susanty, A. Dan Baskoro, S. W. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (PERSERO) APD Semarang. *Jurnal Jati Undip*, Vol 7, No 2. pp. 77-84.

- Susskind, L., Levy F. P. and Thomas L. J. 2000. *Negotiating Environmental Agreements. How to Avoid Escalating Confrontation, Needless Costs and Unnecessary Litigation.* Washington: Island Press.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen SDM Cetakan Pertama*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Taruno, S., dan Zain, D. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Sebagai Mediatomya (Study Pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No 3. pp. 495-509.
- Tatiyani, L. 2004. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen, Dukungan Organisasional terhadap Orientasi Pelanggan. *Tesis*, Diterbitkan. Program Pascasarjana. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Tietjen, M.A., and Myers, R.M. 1998. Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Management Decisions*, Vol. 36, No 4. pp. 226-231.
- Tucunan, J. Supartha, W.G., dan Riana, G. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Udayana*, Vol 3. No 9. pp. 533-550.
- Yanez, C. B. and Figueroa, A .J. 2011. Psychological Well-Being, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction Amongst Chilean Prison Employees. *Journal of Pshycological Behaviour*. Vol 6, No 13. pp. 91-99.
- Yoon, J., and Lim, J.C. 1999. Organizational Support in the Workplace. The Case of Korean Hospital Employees. *Journal Human Relations*, Vol 52, No 18. pp. 923-945.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasional*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.