

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN UPAH
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN INDUSTRI
KERAJINAN SEPATU YOESANI SHOES BAGIAN
PEMBUATAN SEPATU DI LUBUK ALUNG
PARIAMAN**



DEVI ANITA
2005/65321

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

ABSTRAK

DEVI ANITA : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman

Pembimbing I : Rini Sarianti, SE, M.Si
Pembimbing II : Gesit Thabranji, SE, M.T.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif dan upah terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kausatif yang dilakukan pada Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman bagian pembuatan sepatu yang berjumlah 48 orang dan sampel diambil dengan teknik *Proportional Cluster Random Sampling* yaitu sebanyak 43 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan uji hipotesis menggunakan uji t dan uji F dengan program SPSS versi 15.00.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, maka disarankan pada pimpinan untuk memberlakukan upah secara adil dan layak agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil’alamin. Kemulian hanya disisi Allah SWT semata yang telah memberikan ridho dan berkah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman”**.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Bantuan moril dan materil banyak penulis terima dari berbagai pihak dalam melaksanakan penelitian dan penulisan skripsi ini. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada keluarga besar Syamsul Bahri yang telah mendukung dan memotivasi penulis.

Penyelesaian skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan pihak akademisi dan instansi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si. selaku pembimbing I, yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.
2. Bapak Gesit Thabrani, SE, M.T. selaku pembimbing II yang telah memberikan motivasi kepada penulis,
3. Ibu Dr. Susi Evanita, M.S. selaku Ketua Program Studi Manajemen dan Bapak Abror, SE, M.S. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Bapak Dekan serta Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu dan Bapak dosen staf pengajar di Fakultas Ekonomi serta seluruh karyawan yang telah memberi bantuan selama perkuliahan.
6. Pimpinan dan karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
7. Pustakawan/wati perpustakaan Fakultas Ekonomi, perpustakaan Magister Manajemen Universitas Negeri Padang, dan perpustakaan Daerah Propinsi Sumatera Barat.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini.

Harapan penulis semoga karya tulis ini memberikan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT meridhoi dan memberkahi ikhtiar ini sebagai amalan kepada-Nya. Amin.

Padang, Februari 2010

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar	
Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	9

BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A.	Kajia
n Teori.....	10
1. Kepuasan Kerja.....	10
a) Pengertian Kepuasan Kerja	10
b) Teori Kepuasan Kerja.....	11
c) Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	15
d) Indikator Kepuasan Kerja.....	.. 17
2. Kepemimpinan Transformatif.....	18
a) Pengertian Kepemimpinan Transformatif.....	18
b) Teori Kepemimpinan Transformatif.....	20
c) Indikator Kepemimpinan Transformatif.....	21
3. Upah.....	22
a) Pengertian Upah.....	22
b) Penggolongan Upah.....	23
c) Tujuan Pemberian Upah.....	23
d) Indikator Kepemimpinan Transformatif.....	25
4.	Penelitian Terdahulu.....
	25

B. Kerangka Konseptual.....	27
C. Hipotesis.....	28

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	29
B. Tempat Penelitian.....	29
C. Populasi dan Sampel.....	29
1. Populasi.....	29
2. Sampel.....	30
D. Jenis dan Sumber Data.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	33
G. Instrumen Penelitian.....	35
H. Teknik Analisis Data.....	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	46
B. Demografi Responden.....	48
C. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian.....	51
D. Hasil Analisis Data.....	60
E. Pembahasan.....	67

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	70
B. Saran.....	70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.....	75
----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan yang Keluar dan Masuk pada Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman Tahun 2006-2009	3
Tabel 3.1. Jumlah Karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Bagian Pembuatan Sepatu.....	30
Tabel 3.2. Jumlah Sampel yang didapat berdasarkan Masa Kerja Karyawan pada Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes.....	31
Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	36
Tabel 3.4. Hasil Uji Valid.....	39
Tabel 3.5. Hasil Uji Reliabilitas.....	40
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Bagian Pembuatan Sepatu.....	46
Tabel 4.2. Penyebaran Kuisioner.....	47
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	48
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Kerja.....	49
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	49
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	50
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	51
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformatif...	54
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Variabel Upah.....	57
Tabel 4.10. Uji Normalitas <i>One-sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	58
Tabel 4.11. Uji Multikolinearitas.....	60
Tabel 4.12. <i>Adjusted R Square Model Summary</i> (b).....	60
Tabel 4.13. Koefisien Regresi <i>Coefficients</i> (a).....	61

Tabel 4.14. Uji Hipotesis <i>Coefficients</i> (a).....	63
Tabel 4.15. Uji Hipotesis secara Simultan ANOVA(b).....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Teori Kebutuhan Mengenai Motivasi.....	11
Gambar 2.2. Piramida yang Menunjukkan Hierarki Kebutuhan dari Maslow.....	12
Gambar 2.3. Kerangka Konseptual.....	27
Gambar 4.1. <i>Scatterplot</i>	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian.....	76
Lampiran 2	Tabulasi Pilot Test Kepemimpinan Transformatif.....	81
Lampiran 3	Tabulasi Pilot Test Upah.....	82
Lampiran 4	Tabulasi Pilot test Kepuasan Kerja Karyawan.....	83
Lampiran 5	Data Tabulasi Kepemimpinan Transformatif dan Upah.....	84
Lampiran 6	Data Tabulasi Kepuasan Kerja.....	85
Lampiran 7	Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif (Data Pilot Test).....	86
Lampiran 8	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Upah Karyawan.....	87
Lampiran 9	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	88
Lampiran 10	<i>Regression</i>	90
Lampiran 11	<i>Frequencies</i> Kepuasan Kerja Karyawan.....	93
Lampiran 12	<i>Frequencies</i> Kepemimpinan Transformatif.....	95
Lampiran 13	<i>Frequencies</i> Upah.....	98
Lampiran 14	Surat Penelitian.....	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri merupakan salah satu sektor yang memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian suatu negara. Sektor industri telah maju dengan pesatnya seiring kemajuan teknologi, meskipun pada kenyataannya masih banyak industri yang menggunakan teknologi sederhana. Saat sekarang ini, ketika dunia usaha dilanda krisis, sektor industri mampu bertahan dan berkontribusi terhadap perbaikan ekonomi negara.

Industri, khususnya industri menengah dipandang mampu mengatasi masalah pengangguran yang selalu bertambah setiap tahunnya karena dapat menampung tenaga kerja dalam jumlah yang cukup banyak. Menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan dalam Ernie dan Kurniawan (2006:412), industri menengah adalah sektor industri yang menggunakan tenaga kerja sekitar 20-99 orang.

Perkembangan dan kemajuan industri tentunya tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang cakap dan memiliki kapabilitas yang baik akan menunjang pertumbuhan industri itu sendiri dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Untuk itu, industri perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan yang diharapkan. Jika tidak demikian, kegiatan industri akan terganggu secara keseluruhan.

Karyawan sebagai penggerak industri memiliki cara pandang yang berbeda terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Hasibuan (2002:202), karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap kerja yang positif terhadap pekerjaan itu, dan sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Karyawan yang puas akan bekerja secara optimal dan menunjukkan adanya perasaan senang. Karyawan tersebut biasanya lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak puas. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan perlu untuk diperhatikan.

Membahas mengenai kepuasan kerja karyawan tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, MacKenzie dan Bommer, Avolio dan Bass, Bass, Avolio dan Goodheim, Howell dan Frost, serta Seltzer dan Bass menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja yang tinggi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi bisnis dan industri (Yusof dan Shah, 2008).

Robbins (2003:473) juga menyimpulkan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih erat kaitannya dengan rendahnya tingkat pengunduran diri, tingginya produktivitas, dan kepuasan karyawan yang lebih besar. Menurut Veithzal (2005:479) kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu

produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, gaji atau upah, dan efektifitas kerja.

Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes merupakan industri menengah yang memproduksi sepatu. Industri ini telah berdiri kurang lebih 12 tahun. Industri ini tidak hanya menerima pesanan sepatu dalam jumlah banyak saja, namun juga pesanan perorangan. Adapun visi industri ini adalah menjadikan Pariaman khususnya dan Sumatera Barat umumnya sebagai produsen sepatu terbaik ke-5 tahun 2012. Berdasarkan data Dinas koperasi dan perdagangan Kabupaten Padang Pariaman tahun 2004, menunjukkan industri kerajinan sepatu Yoesani Shoes merupakan industri yang memiliki jumlah tenaga kerja paling banyak yaitu 18 orang.

Berdasarkan observasi yang telah penulis lakukan di Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman, penulis dapat mengamati kepuasan kerja karyawan masih rendah. Hal ini terlihat dari jumlah karyawan yang keluar dalam empat tahun terakhir ini.

Tabel 1.1.
Jumlah Karyawan yang Keluar dan Masuk pada Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman
Tahun 2006-2009

Tahun	Keluar	Masuk	Jumlah Karyawan
2006	1	-	25
2007	3	13	35
2008	2	8	41
2009	4	11	50

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 1.1. menunjukkan jumlah karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes mengalami kenaikan dari tahun 2006 – 2009. Namun, jumlah karyawan yang keluar juga mengalami kenaikan, seperti terlihat pada tahun 2009 jumlah karyawan yang keluar 4 orang lebih banyak dari tahun sebelumnya. Karyawan yang keluar tersebut sebagian besar adalah karyawan yang baru bekerja sekitar enam bulan. Faktor keluarnya karyawan disebabkan berbagai alasan, diantaranya karena menginginkan pekerjaan yang lebih baik, ketidaksesuaian dengan pekerjaan, menginginkan pekerjaan yang memberikan upah lebih, dan lainnya. Hal ini menunjukkan kurangnya rasa bangga karyawan pada pekerjaannya yang mencerminkan bahwa belum tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan tersebut diduga karena kepemimpinan transformatif yang diterapkan pimpinan belum mampu menginspirasi karyawannya dalam bekerja. Kepemimpinan transformatif menginspirasi para pengikut melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu memberikan dampak yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya. (Robbins, 2006:472)

Fenomena lain yang terjadi adalah sebagian besar karyawan tidak memeriksa kembali hasil kerja yang dilakukannya, sehingga tidak jarang pelanggan merasa kecewa karena sepatu yang dibeli rusak, padahal baru dipakai. Hal ini menunjukkan kurang bertanggungjawabnya karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan kurangnya inisiatif karyawan untuk menjaga kualitas hasil kerjanya karena kurangnya kontrol pimpinan

terhadap pekerjaan tersebut. Kurangnya inisiatif karyawan dalam bekerja ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformatif yang diterapkan pimpinan belum dapat dijalankan dengan baik. Padahal pimpinan industri adalah pemberi arah, pemberi inspirasi bagi karyawan yang akan menentukan keberlangsungan industri itu sendiri.

Kepemimpinan transformatif yang tidak diterapkan oleh pimpinan dengan baik akan berdampak buruk terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila keadaan ini dibiarkan terus menerus akan mengganggu perkembangan industri kedepannya.

Masalah lain yang terlihat adalah sikap sebagian karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, meskipun pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan baik. Hal ini diduga karena upah yang diterima kurang adil. Alasannya adalah meskipun pekerjaan dilakukan dengan baik atau buruk akan diberikan upah yang sama. Selain itu, banyak atau sedikit pekerjaan yang dilakukan juga akan diberikan upah yang sama. Hal ini terjadi pada karyawan yang bekerja pada bagian *finishing* karena upah mereka tidak berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi tetap setiap 15 hari kerja. Berbeda dengan karyawan bagian pemasangan dan *stick*, yang diupah berdasarkan jumlah sepatu yang dikerjakan. Akibatnya, karyawan bagian *finishing* kurang begitu semangat dalam bekerja, dan sering menyelesaikan pekerjaan seadanya.

Adapun sistem upah yang diterapkan di industri sepatu Yoesani Shoes adalah sistem borongan untuk karyawan bagian tukang pasang sebesar Rp.400.000,- sampai Rp.750.000,- perminggu, sedangkan karyawan bagian *finishing* memperoleh upah sekitar Rp.1.000.000,- sampai Rp.1.200.000,- yang dibayarkan perbulannya. Berdasarkan keterangan yang didapatkan di lapangan karyawan merasa kurang puas dengan sistem upah tersebut. Karyawan bagian *finishing* merasa dengan meningkatkan jumlah hasil pekerjaannya tidak akan menaikkan upah yang diterimanya karena upah tersebut sifatnya tetap. Sedangkan, karyawan bagian tukang pasang merasa bahwa upah yang diterima tetap sama, meskipun tingkat kesulitan pembuatan sepatu tersebut berbeda.

Upah diukur berdasarkan jumlah sepatu yang dibuat. Padahal karyawan yang membuat sepatu dengan tingkat kesulitan tinggi hanya dapat menyelesaikan sedikit sepatu, sedangkan karyawan yang membuat sepatu dengan tingkat kesulitan rendah dapat membuat sepatu lebih banyak, sehingga menyebabkan karyawan merasa upah tersebut tidak diberikan secara adil. Hal ini mencerminkan kepuasan kerja karyawan masih rendah.

Dengan bertitik tolak dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformatif dan upah serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas penulis dapat mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja sebagian karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman masih rendah, terlihat dari jumlah karyawan yang keluar mengalami peningkatan.
2. Kepemimpinan transformatif masih belum diterapkan dengan baik oleh pimpinan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
3. Upah yang diterima karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman belum diberikan secara adil, sehingga karyawan belum optimal dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepemimpinan transformatif yang belum diterapkan dengan baik dan pemberian upah yang kurang adil berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan permasalahan dan hasil pengamatan penulis pada Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti pada faktor yang menurut penulis sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu kepemimpinan transformatif dan upah.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
2. Sejauh mana upah berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
3. Sejauh mana kontribusi yang diberikan kepemimpinan transformatif dan upah terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan Industri kerajinan sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
2. Untuk menganalisis pengaruh upah terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
3. Untuk menganalisis kontribusi variabel kepemimpinan transformatif dan upah terhadap kepuasan kerja karyawan Industri kerajinan sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat:

1. Bagi penulis, selain sebagai salah satu pengusulan proposal skripsi guna menyelesaikan pendidikan program sarjana konsentrasi manajemen sumber daya manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, juga sebagai bahan untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepuasan kerja.
2. Bagi industri, penelitian ini dapat menjadi pedoman untuk melihat dan mengevaluasi kembali kepemimpinan transformatif dan upah yang diterima karyawan demi meningkatnya kepuasan kerja yang dapat memajukan industri.
3. Sebagai sumbangan ilmiah dan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kepuasan Kerja

a) Pengertian Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron, mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, sedangkan Vecchio menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecendrungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. (Wibowo, 2007:299)

Menurut Malayu (2002:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Malayu (2002:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang dinikmati di dalam maupun di luar atau kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan karyawan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Selain itu, kepuasan kerja bersifat dinamik dapat naik dan turun, sehingga perasaan terhadap organisasi

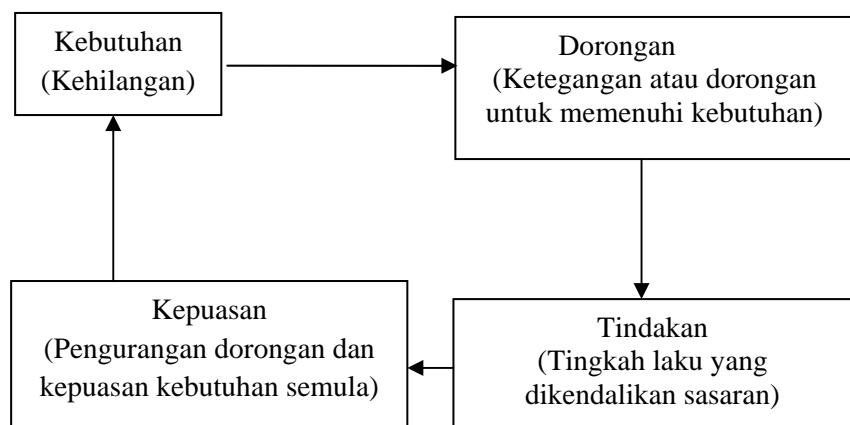
perlu diperhatikan secara berkesinambungan. Sedangkan, Mathis dan Jackson (2001:98) menyebutkan kepuasan kerja adalah keadaan positif dan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang timbul dari pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

b) Teori Kepuasan Kerja

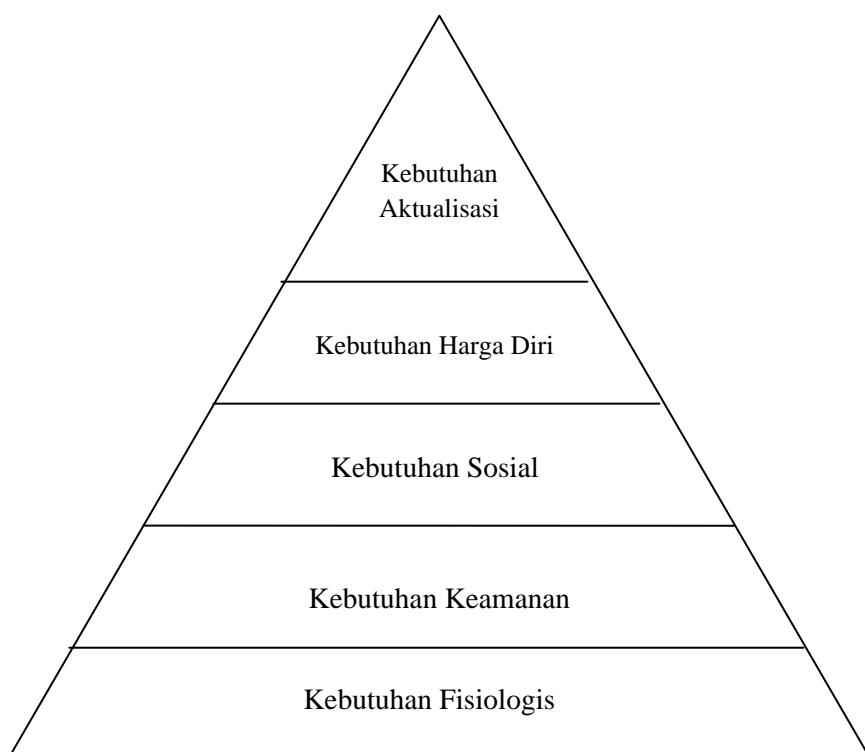
1) Teori Kebutuhan Maslow

Menurut teori kebutuhan Maslow dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, (2003:139), yaitu seseorang mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam kehidupannya. Kebutuhan yang telah terpuaskan bukan lagi menjadi motivator. Logika dasar dari teori kebutuhan dapat dilihat dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Teori Kebutuhan Mengenai Motivasi

Hierarki kebutuhan menurut Maslow, memandang motivasi manusia sebagai hierarki lima macam kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis yang paling mendasar sampai kebutuhan tertinggi yaitu aktualisasi diri seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2. berikut ini.



Gambar 2.2. Piramida yang Menunjukkan Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling menonjol, atau paling kuat, bagi mereka pada waktu tertentu. Dimulai dengan kebutuhan fisik, yang paling mendasar, setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan dari tingkat yang lebih tinggi. Kalau semua kebutuhan lain sudah

terpenuhi dengan cukup, karyawan akan termotivasi dengan kebutuhan akan aktualisasi diri, mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaan mereka dan secara aktif mencari tanggung jawab baru. (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 2003:139-141)

2) Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori dua faktor (disebut teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Teori ini mengungkapkan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan muncul dari dua faktor yang berbeda.

- a) Fator penyebab ketidakpuasan (yang disebut faktor “hygiene”, yang termasuk ke dalamnya adalah gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan—semuanya mempengaruhi konteks tempat pekerjaan dilakukan.
- b) Faktor penyebab kepuasan (faktor yang memotivasi), yang termasuk ke dalamnya adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan—semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi kerja. (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 2003:144)

3) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan merupakan suatu teori motivasi kerja yang menekankan peran yang dimainkan oleh keyakinan seseorang akan keadilan dan kejujuran dari penghargaan dan hukuman dalam

menentukan prestasi dan kepuasan kerjanya. Teori keadilan didasarkan pada asumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerjaan adalah evaluasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima.

Teori ini juga menyatakan bahwa individu akan termotivasi kalau mereka mengalami kepuasan dengan yang mereka terima dari upaya dalam proporsi dengan usaha yang mereka pergunakan. Orang menilai keadilan dari imbalan mereka dengan membandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain untuk input yang serupa atau dengan rasio usaha/imbalan yang lain yang mereka alami. (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 2003:145)

Menurut Robbins (2003:226) ada empat perbandingan acuan yang dapat digunakan oleh seorang karyawan dalam menilai keadilan upah :

- a) di dalam diri sendiri : pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini,
- b) di luar diri sendiri : pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini,
- c) di dalam diri orang lain : individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu,
- d) di luar diri orang lain : individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2005:479) secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, diantaranya adalah :

- 1) gaya kepemimpinan
- 2) produktivitas kerja
- 3) perilaku
- 4) *locus of control*
- 5) pemenuhan harapan penggajian, dan
- 6) efektivitas kerja.

Dalam Robbins (2003:469-473) terdapat tiga gaya kepemimpinan kontemporer diantaranya:

1) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik yaitu kemampuan pemimpin yang heroik atau yang luar biasa mampu memicu para pengikut ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan-pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

3) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistik, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat disbanding saat ini.

Sedangkan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum dalam As'ad (2004:114) sebagai berikut:

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04>)

Ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu:

- 1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan.
- 2) meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bernilai.
- 3) kenaikan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan hasil kerjanya.

d) Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil, maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. (Malayu, 2005:202)

Bass dan Kyter dalam Vina (2007:12) menyatakan:

“Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa senang, gembira, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan”.

John W. Atkinson mengusulkan tiga macam dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 2003:142):

- 1) kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*)
- 2) kebutuhan kekuatan (*need for power*)
- 3) kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*), atau berhubungan dekat dengan orang lain.

Selanjutnya David McClelland menunjukkan bahwa:

“Kebutuhan yang kuat untuk berprestasi—dorongan untuk berhasil atau unggul—berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi suka bertanggung jawab untuk memecahkan masalah...”.

Menurut Robert dalam Sihombing dalam Lisa (2002:16), indikator pekerja yang merasa puas terhadap pekerjaannya ditunjukkan dengan:

- 1) rasa bangga
- 2) rasa berhasil
- 3) rasa tanggung jawab

- 4) rasa saling mendukung
- 5) rasa aman dalam bekerja.

Mengacu pada pendapat di atas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Rasa bangga
- 2) Rasa berhasil
- 3) Rasa tanggung jawab
- 4) Rasa saling mendukung
- 5) Rasa aman dalam bekerja.

2. Kepemimpinan Transformatif

a) Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Pemimpin transformatif atau transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. (Robbins, 2006:472)

Kemudian Robbins (2004:472) menambahkan lagi bahwa kepemimpinan transformasional bersifat lebih dari sekedar kharisma. Kepemimpinan transformasional akan berupaya menanamkan ke dalam diri pengikut kemampuan mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh sang pemimpin.

Tracey dan Hinkin dalam Tucker, dkk (2004:1), menyebutkan:

“Transformational leadership is a process that motivates people by appealing to higher ideals and moral values,

defining and articulating a vision of the future and forming a base of credibility”.

(“Kepemimpinan transformasional adalah proses memotivasi orang dengan memberikan keyakinan dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, menjelaskan dan menyebutkan visi ke depan dan membentuknya berdasarkan kredibilitas”).

Padsakof dkk. dalam Marselius dan Rita (2004:38) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Judge dan Locke menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Jenkins dalam manajemen, mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak member kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. (Marselius dan Rita, 2004:38)

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan kepemimpinan transformatif merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong para bawahan melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan.

b) Teori Kepemimpinan Transformatif

Menurut Teori yang dikemukakan oleh Bass yang dibangun atas gagasan awal dari Burns (1978), bahwa tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, keagamanan, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan: 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. (Endah dan Sutrisno, 2003:3)

Bernard M. Bass membandingkan dua tipe tingkah laku kepemimpinan: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi, mengklasifikasikan tuntutan tersebut, dan membuat bawahan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mencapai sasarannya dengan menambah usaha yang dibutuhkan. Sedangkan pemimpin transformasional “memotivasi kita untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan dari kita” dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata kita, dengan

“mendorong kita mengorbankan kepentingan kita sendiri demi kepentingan tim, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar”, dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita ke taraf yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri. (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 2003:179)

c) Indikator Kepemimpinan Transformatif

Menurut Ashar (2001:200) ada lima aspek kepemimpinan transformasional, yaitu :

1) *Atributed Charisma* (Kharismatik)

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Pemimpin bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan serta menimbulkan kesan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas.

2) *Inspirational Leadership* (Kepemimpinan Inspirasional)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi para bawahannya.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka untuk cara-cara baru dalam melaksanakan tugas.

4) *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinan. Pemimpin memberikan nasehat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan bawahan.

5) *Idealized Influence* (Menunjukkan Keyakinan Diri)

Pemimpin berusaha melalui pembicaraan mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan, perlu dimiliki tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan atribut-atribut moral dan etik dari keputusan yang diambil.

Menurut Buhler (2007:337), pemimpin transformasional benar-benar mampu merangsang bawahannya. Ciri-cirinya yaitu karismatik, mampu merangsang bawahan serta intelektual, mampu mendukung setiap bawahan sebagai individu yang unik, mampu menginspirasikan bawahan agar mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka indicator kepemimpinan transformatif yang digunakan adalah

- 1) Kharismatik
- 2) Kepemimpinan inspirasional
- 3) Stimulasi intelektual
- 4) Perhatian individual
- 5) menunjukkan keyakinan diri.

3. Upah

a) Pengertian Upah

Menurut Veithzal (2005:375) upah merupakan balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial

langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

Menurut Malayu (2003:118) upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang diberikan. Sadono (2005:350) menyatakan bahwa pembayaran kepada tenaga kerja dapat dibedakan menjadi dua pengertian : gaji dan upah. Gaji diartikan sebagai pembayaran kepada pekerja-pekerja tetap dan tenaga kerja profesional, seperti pegawai, pemerintah, dosen, guru, manajer, dan akuntan. Sedangkan upah dimaksudkan sebagai pembayaran kepada pekerja-pekerja kasar yang pekerjaannya selalu berpindah-pindah, seperti pekerja pertanian, tukang kayu, tukang batu, dan buruh kasar.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan upah merupakan balas jasa yang diberikan industri kepada karyawan terhadap output produk yang telah dihasilkan.

b) Penggolongan Upah

1) Upah Sistem Waktu

Besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Besarnya upah sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

2) Upah Sistem Hasil (Output)

Besarnya upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengjerjaannya.

3) Upah Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

c) Tujuan Pemberian Upah

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian upah terjalinlah kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar upah sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan upah karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program upah ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika upah yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program upah atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

- Dengan pemberian upah yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh
Dengan program upah yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
 - 8) Pengaruh Asosiasi Usaha Sejenis/Kadin
Dengan program upah atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.
 - 9) Pengaruh Pemerintah
Jika program upah sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

d) Indikator Upah

Menurut Veithzal (2005:380), program pemberian upah harus ditetapkan atas dasar layak dan Adil. Penjelasan mengenai indikator upah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kelayakan: upah yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, besar upah ditetapkan berdasarkan batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.
- 2) Keadilan: kesesuaian upah yang diterima dengan potensi diri karyawan (sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, dan tanggung jawab).

4. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang ada hubungannya dengan pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan serta relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Jefri

(2003) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Panasonic Cabang Padang”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Panasonic Cabang Padang.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan Bass (transformasional dan transaksional) yang dilakukan oleh banyak peneliti seperti yang dikutip dalam Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2005:258) menyebutkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan Bass (transformasional dan transaksional) dengan kinerja dan kepuasan kerja, begitu juga dengan *extra effort, burnout* dan *stress*.

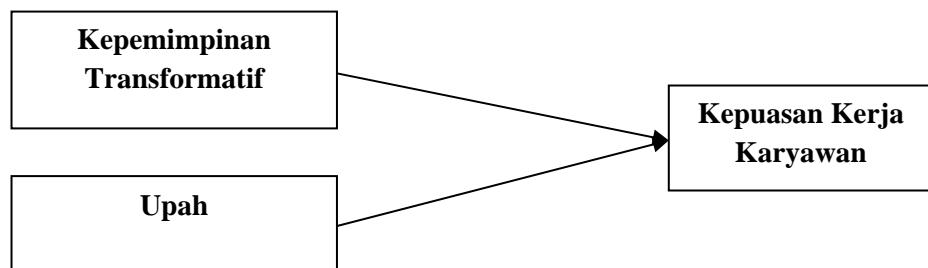
B. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan transformatif merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan melakukan pembelajaran, mampu memberikan inspirasi kepada karyawan agar tujuan karyawan dan juga organisasi dapat tercapai. Pimpinan yang kharismatik, memberikan inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, perhatian individual, dan menunjukkan keyakinan diri akan memberikan dampak yang positif terhadap penerimaan karyawan terhadap fungsi pimpinan. Kharismatik merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam rangka memelihara hubungan, baik dengan karyawan maupun dengan pihak luar industri. Pimpinan yang mampu menimbulkan inspirasi dan dorongan intelektual pada karyawannya dalam bekerja akan dapat memudahkan proses transformasi pengetahuan, sehingga

karyawan dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya yang akhirnya dapat memberikan kepuasan tersendiri pada karyawan. Perhatian yang khusus diperlihatkan pada karyawan akan memberikan dorongan yang berarti bagi karyawan untuk menambah semangat bekerja. Begitu juga keyakinan diri yang ditampakkan oleh pimpinan akan menjadi acuan bagi karyawan, sehingga karyawan merasa pentingnya keyakinan dan tekad untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Selain kepemimpinan transformatif, faktor upah yang diterima juga dapat memberikan dorongan pada karyawan dalam bekerja. Pemberian upah yang layak dan adil akan menimbulkan semangat kerja pada karyawan. Dengan begitu karyawan akan terpacu untuk meningkatkan hasil kerjanya baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Pada akhirnya, dengan penerapan kepemimpinan transformatif baik dan upah yang sesuai akan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan. Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual seperti yang terlihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teori dan perumusan masalah, serta kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
2. Upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
3. Kepemimpinan transformatif dan upah berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman diperoleh hasil bahwa :

1. Kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.
2. Upah berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi pimpinan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes, sebaiknya memberikan upah sesuai dengan risiko pekerjaan yang dilakukan. Artinya upah disesuaikan dengan tingkat kesulitan pekerjaan dan hasil kerja karyawan.
2. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja selain kepemimpinan transformatif karena kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan Industri Kerajinan Sepatu Yoesani Shoes Lubuk Alung Pariaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Irianto. (2007). *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Kencana Komanah.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Ashar Sunyoto Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia_Press.
- Bambang Siswanto Sastrohadiwiryo. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Buhler, Patricia. (2007). *Alpha Teach Yourself: Management Skills dalam 24 jam*. Jakarta: Prenada.
- Endah Mujiasih dan Sutrisno Hadi. (2003). *Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya terhadap Upaya Extra (Extra Effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang di Ungaran*. <http://id.jurnal.blogspot.com/2008/04/jurnal-bisnis-dan-ekonomi-september.html>.
- Husein Umar. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Husein Umar. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Imam Ghozali. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Jefri Masrul. (2003). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Panasonic Cabang Padang*. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Lisa Sefrina. (2002). *Pengaruh Maotivasi Intrinsik dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Propinsi Sumatera Barat*. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.