PERBEDAAN *JOB SATISFACTION* DITINJAU DARI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *TRANSACTIONAL LEADERSHIP* PADA KARYAWAN

KEMENTERIAN AGAMA
PERPUSTAKAAN
SURABAYA
IAIN SUNAN AMPEL

SKRIPSI

Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Guna Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Sarjana
Psikologi (S.Psi)

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
No. KLAS : K D.2011 061 psi
No. REG : D.2011/psi/061
ASAL BUKU :
TANGGAL :

Oleh :

Retno Indrawati
NIM. B07207037

GADJAHBELANG

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS DAKWAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2011

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Retno Indrawati

NIM : B0727037

Jurusan : Psikologi

Fakultas : Dakwah

Judul Skripsi : PERBEDAAN *JOB SATISFACTION* DITINJAU DARI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *TRANSACTIONAL LEADERSHIP* PADA KARYAWAN

Pembimbing

Rizma Fithri S.Psi, M.Si
NIP.197403121999032001

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh **Retno Indrawati** ini telah dipertahankan di depan tim penguji Skripsi Surabaya, 11 Juli 2011.

Mengesahkan

Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel

Dekan,

Dr. H. ASWADI, M.Ag
NIP. 196004121994031001

Ketua,

Rizma Fithri, S.Psi, M.Si
NIP.197403121999032001

Sekertaris,

Tatik Mukhoyyaroh, S.Psi, M.Si
NIP.197605112009122002

Penguji I,

Drs. Bambang Widiatmodjo, M.Si, Psi
NIP.195501221985031001

Penguji II,

Nailatin Fauziyah, S.Psi, M.Si
NIP. 197406122007102006

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam perusahaan, sebab tanpa ada kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan kepuasan kerja tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada UD. Ria Jaya di Sidoarjo. Variabel yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Penulis membentuk hipotesis bahwa ada perbedaan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada UD. Ria Jaya. Penelitian ini menggunakan uji *Kruskal-wallis* dengan menggunakan *SPSS for windows release 15.* Data yang digunakan adalah data ordinal, dimana dengan jumlah subyek pada UD. Ria Jaya I sebanyak 18 orang, Ria Jaya II sebanyak 16 orang, Ria Jaya III sebanyak 16 orang dan Ria Jaya IV sebanyak 15 orang. Populasi penelitian ini adalah pegawai UD. Ria Jaya yang terletak di Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan UD. Ria Jaya I, II dan IV dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 36,89; 42,78 dan 42,33 sedangkan rata-rata kepuasan kerja karyawan UD. Ria Jaya III dengan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 10,09. Jadi kepuasan kerja dengan nilai tertinggi terletak pada UD.Ria Jaya II dan kepuasan kerja dengan nilai terendah terletak pada UD. Ria Jaya III yang berarti bahwa ada perbedaan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada UD. Ria Jaya.

Kata kunci : ***Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepuasan Kerja***

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii

HALAMAN PENGESAHAN..... iii

HALAMAN PERSEMBAHAN..... iv

KATA PENGANTAR..... v

ABSTRAK..... vii

DAFTAR ISI..... viii

DAFTAR TABEL..... xii

DAFTAR GAMBAR..... xiii

DAFTAR LAMPIRAN..... xiv

BAB I PENDAHULUAN.....1

A. Latar Belakang 1

B. Perumusan Masalah..... 6

C. Tujuan Penelitian..... 7

D. Manfaat Penelitian..... 7

E. Sistematika Penulisan Skripsi..... 8

BAB II KAJIAN PUSTAKA..... 10

A. Kepu

asan Kerja..... 10

1. Peng

ertian Kepuasan Kerja..... 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Fakto
r-faktor Penentu Kepuasan Kerja..... 11
3. Dam
pak kepuasan dan ketidakpuasan kerja..... 13
4. Teori
-teori kepuasan kerja..... 16
a. Teori
Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy
Theory)..... 16
b. Teori
Keadilan (Equity Theory)..... 17
c. Teori
Dua – Faktor (Two Factor Theory)..... 18
5.
Konsekuensi Kepuasan Kerja 19
B. Kepe
mimpinan..... 20
1. Peng
ertian Kepemimpinan..... 20
2. Kepe
mimpinan Transformasional..... 21
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional..... 21
b. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional..... 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kepemimpinan Transaksional..... 26
a. Pengertian Kepemimpinan Transaksional..... 26
b. Jenis-jenis Transaksi..... 28
4. Perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional..... 29
C. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja... 31
D. Kerangka Teoritik..... 32
E. Hipotesis..... 35
BAB III METODE PENELITIAN..... 36
A. Rancangan Penelitian..... 36
B. Subyek Penelitian..... 36
C. Instrumen Penelitian..... 37
1. Identifikasi Variabel..... 37
2. Definisi Operasional..... 38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Alat
Ukur..... 39
a. Blue
Print..... 39
b. Cara
Penilaian..... 42
1) Uji
Validitas..... 43
2) Uji
Reliabilitas..... 43
D. Analisis Data.....45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....47
A. Hasil
Penelitian..... 47
1. Gam
baran Umum tentang UD.Ria Jaya..... 47
a. Sejar
ah..... 47
b. Loka
si 48
2. Desk
ripsi Variabel Penelitian 49

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Uji Validitas..... 50
4. Uji Reliabilitas..... 52
5. Uji Kruskal Wallis..... 55
B. Pengujian Hipotesis.....56
C. Pembahasan.....58

BAB V PENUTUP..... 62
A. Kesimpulan..... 62
B. Saran..... 63
DAFTAR PUSTAKA..... 64
LAMPIRAN..... 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan dari kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional..... 28

Tabel 3.1 Blue Print gaya kepemimpinan transformasional..... 37

Tabel 3.2 Blue Print gaya kepemimpinan transaksional..... 38

Tabel 3.3 Blue Print kepuasan kerja.....39

Tabel 4.1 Distibusi jawaban responden pada variabel gaya Kepemimpinan transformasional..... 47

Tabel 4.2 Distibusi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transaksional..... 48

Tabel 4.3 Hasil uji validitas..... 49

Tabel 4.4 Uji Reliabilitas.....52

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.5 Hasil uji kruskal wallis..... 53

Tabel 4.6 Hasil uji kruskal wallis..... 54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Transformasional Leadership dan Transaksional Leadership..... 32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Angket (Kuesioner)

Lampiran 2 : Skor Hasil Kuesioner

Lampiran 3 : Uji Validitas Hasil Kepuasan Kerja Karyawan

Lampiran 4 :Uji Reliabilitas Hasil Kepuasan Kerja Karyawan

Lampiran 5 : Uji Hasil Kruskal-Wallis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, justru karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Herzberg dalam (Wixley dan Yukl, 1988) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan karena sebagian besar waktu karyawan digunakan untuk bekerja. (Judge dan Locke, 1993) dalam (Marselius dan Rita, 2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja didukung lima faktor yang meliputi pekerjaan, rekan kerja, gaji,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

promosi, dan pemimpin. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan.

Locke dalam (Marselius dan Rita, 2004) Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif dan produktif. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki angka kemangkiran yang rendah dan juga mengakibatkan tingkat keluar masuk karyawan juga rendah. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan.

Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawaan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Karakteristik pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan. Berbagai cara dilakukan seorang pimpinan dalam mempengaruhi karyawannya agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan hadiah dan penghargaan tertentu, melakukan tindakan korektif, bahkan dengan cara memberikan tekanan terhadap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawannya. Pimpinan yang diharapkan oleh karyawan perusahaan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya.

Jenkins dalam (Marselius dan Rita, 2004) mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberikan kepercayaan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak obyektif dan tidak jujur pada karyawan. (Pinder, 1984) dalam (Ruvendi, 2005) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Bass dalam (Marselius dan Rita, 2004) menyatakan bahwa salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi sedangkan gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Yukl, 1998). (Keller, 1992) dalam Burn dalam (Marselius dan Rita, 2004) mengemukakan ada dua gaya kepemimpinan dalam organisasi, yakni gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Selanjutnya, praktik kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat terpenuhi.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dibutuhkan setiap organisasi karena organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan reward dan punishment, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Sedangkan organisasi juga membutuhkan kepemimpinan transformasional karena, dengan kepemimpinan seperti ini dapat menyebabkan pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan oleh pemimpin. Selain itu pengikut juga percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari apa yang mereka lakukan.

UD. Ria Jaya adalah toko yang di dalamnya terjadi kegiatan perdagangan dengan jenis benda atau barang yang berhubungan dengan material seperti pasir, batu bata, kayu, besi, paku, cat, genteng, alat listrik dan alat bangunan lainnya. UD. Ria Jaya teletak di kabupaten Sidoarjo dan telah berdiri sejak tahun 1996, selama lima belas tahun ini telah membuka tiga cabang di beberapa tempat di Sidoarjo sehingga sekarang UD. Ria Jaya ini berjumlah empat toko yaitu UD. Ria Jaya I sebagai pusat (terletak di Waru kabupaten Sidoarjo), UD. Ria Jaya II

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(terletak di Krian, kabupaten Sidoarjo), UD. Ria Jaya III (terletak di Waru, kabupaten Sidoarjo) dan UD. Ria Jaya IV (terletak di Gedangan, kabupaten Sidoarjo). UD. Ria Jaya memiliki tenaga kerja sebanyak 65 orang, yang terbagi pada Ria Jaya I sebanyak 18 orang, Ria Jaya II sebanyak 16 orang, Ria Jaya III sebanyak 16 orang, dan pada Ria Jaya IV sebanyak 15 orang.

Masing-masing UD. Ria Jaya memiliki pemimpin yang berbeda, dan setiap pemimpin mempunyai penampilan, sifat, sikap, dan cara yang berbeda pula dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang telah diterapkan di sana ternyata ada kelebihan dan kekurangannya, dan hal ini cenderung berkaitan dengan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan yang bekerja di tempat tersebut, dan dari kepuasan kerja itu sendiri akan mengakibatkan munculnya kedisiplinan, keloyalan, motivasi dan efektifitas kerja pada karyawan.

UD. Ria Jaya pada dasarnya sudah menerapkan sistem kepemimpinan transformasional dan transaksional, hal ini dibuktikan dengan adanya dimensi-dimensi yang terdapat di dalam kuosioner yang sudah diisi oleh beberapa responden yang telah ditetapkan, hasil pengisian kuesioner yang membuktikan bahwa UD. Ria Jaya menerapkan sistem kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah pimpinan merasa bahwa telah memberikan karyawan motivasi, mendorong peningkatan kreatifitas, penggalian ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan serta pemberian penghargaan untuk meningkatkan optimalisasi kerja karyawan dalam perusahaan, selain itu pemimpin juga merasa telah memberikan reward pada karyawan yang sesuai, pemimpin juga mengevaluasi kerja karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara langsung, dan jika karyawan lalai dalam bekerja pemimpin tidak segan menghukumnya.

Berdasarkan observasi lapangan yang telah dilakukan pada tanggal 20-26 Februari 2011, ternyata masih ada kenyataan yang kurang sesuai dengan harapan, yaitu masih rendahnya kepuasan kerja pegawai sehingga timbul berbagai hal negatif seperti kurangnya disiplin, loyalitas, dan motivasi kerja bahkan ada beberapa karyawan yang telah keluar karena merasa kurang cocok dengan tempat kerjanya. Kurangnya penghargaan yang didapatkan karyawan dari atasan tergambar pada karyawan yang sekalipun mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi target dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Sebaliknya, bila karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang ditentukan, maka karyawan tersebut mendapat teguran yang kurang tepat dari atasan. Akibatnya, dalam melakukan pekerjaannya karyawan tidak melakukannya dengan sungguh-sungguh. Selain itu adanya karyawan yang terlambat ketika masuk kerja, karyawan yang keluar pada saat jam kerja, kurang efisien dalam pemanfaatan sarana yang disediakan di tempat kerja, mencuri kesempatan untuk mengobrol di saat atasan tidak ada di tempat, dan sering membolos dengan alasan yang tidak jelas. Perilaku lainnya, karyawan sering menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaannya, acuh terhadap perintah dan teguran pemimpin, selain itu ada juga yang memunculkan wajah yang kurang baik didepan atasan ketika atasan memberi tugas untuknya. Perilaku kurang produktif itu terjadi karena karyawan kurang mendapatkan penghargaan atas hasil kerjanya yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akhirnya membuat mereka cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya tersebut.

Bertitik tolak dari realita yang tidak sesuai dengan harapan dan mengingat pentingnya gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Perbedaan *Job Satisfaction* Ditinjau dari ***Transformational Leadership*** dan ***Transactional Leadership*** Pada Karyawan UD. Ria Jaya.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat perbedaan *Job Satisfaction* ditinjau dari ***Transformational Leadership*** dan ***Transactional Leadership*** Pada Karyawan UD. Ria Jaya ?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui Perbedaan *Job Satisfaction* ditinjau dari ***Transformational Leadership*** dan ***Transactional Leadership*** Pada Karyawan UD. Ria Jaya.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan dalam penelitian ini maka hasil penelitian tersebut diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Perusahaan

   Memberikan gambaran bagi pemimpin untuk mengantisipasi apa yang diinginkan oleh karyawan, sehingga kepemimpinannya dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menimbulkan kepuasan pada bawahannya, dengan begitu akan meningkatkan semangat kerja dan perusahaan dapat lebih berkembang.

2. Peneliti

   Memberikan kesempatan untuk menetapkan teori dan konsep yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam kehidupan yang sebenarnya.

3. Pihak lain

   Memberikan wacana pengetahuan yang nyata dalam bidang sumber daya manusia dan kontribusi penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan khususnya dalam hal kepemimpinan dan kepuasan kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Suatu karya ilmiah memerlukan sistematika yang baik, teratur dan terperinci. Demikian pula dalam skripsi ini, penulis berusaha mencantumkan secara urut dari bab ke bab tentang sistematikanya. Adapun sistematika skripsi yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab ini berisi tentang pengertian kepemimpinan transformasional, pengertian kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja karyawan, hubungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan, kerangka teoritik dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang Rancangan Penelitian, Subyek Penelitian, Instrumen Penelitian, metode pengumpulan data, *blue print*, definisi operasional, variabel dan pengukuran variabel, uji analisis pengukuran data, uji *kruskal-wallis* dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari serangkaian pembahasan penelitian yang dilakukan, serta saran-saran yang perlu untuk disampaikan baik untuk subyek penelitian maupun bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. (Handoko, 1992) dalam (Sutrisno, 2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

(Tiffin, 1958) dalam (Sutrisno, 2009) mengatakan kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepusasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pemimpin dengan sesama karyawan.

Secara sederhana, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaanya (Ruvendi, 2005).

Jadi kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, entah itu perasaan senang, menerima, tidak suka atau bahkan menolak. Dan hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap segala sesuatu yang dihadapi di tempat kerjanya. Selain itu kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan prodktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan tindakan agresi.

2. Faktor-faktor Penentu Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pada karyawan antara lain adalah ciri-ciri instrinsik pekerjaan, gaji penghasilan, penyeliaan, rekan-rekan sejawat yang menunjang dan kondisi kerja yang menunjang. Ciri perilaku karyawan yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaan dan tidak puas. Tingkah laku karyawan yang malas tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja dan pelanggaran disiplin yang lainnya, sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan (Herzberg 1959) dalam (Muhaimin 2004).

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut (Miller et al., 1991) dalam (Ruvendi, 2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. (Blakely, 1993) dalam (Ruvendi, 2005) menyatakan salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Hal ini dibuktikan dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah. (Gilmer, 1996) dalam (Sutrisno, 2009) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

a. kesempatan untuk maju
b. keamanan kerja
c. upah/gaji
d. perusahaan
e. penyelian/pengawasan
f. kondisi kerja
g. aspek sosial dalam pekerjaan
h. komunikasi
i. fasilitas

Smith, Kendall dan Hulin dalam (Nuzsep Almigo, 2004) mengemukakan, ada lima karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a. Pekerjaan, sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
b. Upah atau gaji, yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.
c. Penyelia atau pengawasan kerja yaitu kemampuan pengawas untuk membantu dan mendukung pekerjaan.
d. Kesempatan promosi yaitu keadaan kesempatan untuk maju.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Rekan kerja yaitu sejauhmana rekan kerja bersahabat dan berkompeten.

3. Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran karyawan, keluarnya karyawan, dan dampak terhadap kesehatan.

a. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom dalam (munandar, 2001) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja. Lawler dan porter (dalam munandar, 2001) mengharapkan produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran *instrinsik* (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran *ekstrinsik* (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar serta diasosiasikan dengan persepsi kerja yang unggul.

Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran *instrinsik* dan *ekstrinsik* berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidak puasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini akan berakibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya dia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes dalam (munandar 2001), mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motifasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan *internal* dan *eksternal* untuk datang pada pekerjaan.

Robbin, 2001 dalam Sutrisno, menyatakan ketidak puasan kerja pada karyawan telah diungkapkan dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkan, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser dalam (Munandar, 2001) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental serta kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif pada yang lain. Kepuasan kerja adalah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kera bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

4. Teori-teori kepuasan kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam (As'ad, 1998) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu *Discrepancy theory, Equity theory,* dan *Two Factor theory*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Teori Perbandingan *Intrapersonal* (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Porter dalam As'ad (1998). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil perbandingan dari berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. Teori *discrepancy* menjelaskan bahwa keadilan ditentukan oleh keseimbangan antara apa yang dirasakan seorang sebagai hal yang seharusnya diterima dengan apa yang secara nyata diterimanya.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapimerupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy,* akan makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Zeleznik dalam (As'ad, 1998) menyatakan prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah dirinya merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setempat dengannya. Teori keadilan adalah bahwa karyawan akan membandingkan usaha mereka dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima rekannya dalam situasi kerja yang sama.

c. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*. Dua faktor tentang motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang membuat orang tidak merasa puas.

Menurut Herzberg dalam (As'ad, 1998), *satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari:

a. Prestasi (*achievement*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengakuan (*recognition*)

c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

d. Tanggung jawab (*responsibility*)

e. Kemajuan (*advancement*)

Menurut Herzberg bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari:

a. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administrationi)*

b. Mutu dari penyelia (*supervison technical*)

c. Upah (*salary*)

d. Hubungan antar personal (*interpersonal relations*)

e. Kondisi kerja (*working condition*)

f. Keamanan kerja (*job security*)

g. Status

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena itu bukan sumber kepuasan kerja.

6. Konsekuensi Kepuasan Kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun konsekuensi kepuasan kerja yang diadopsi oleh (Panggabean, 2004) adalah sebagai berikut:

a. Perputaran Karyawan

   Seorang karyawan yang puas dengan perusahaan di mana ia bekerja mempunyai kemungkinan lebih besar untuk bertahan lebih lama pada perusahaan tersebut, sehingga tingkat keluar masuknya karyawan rendah.

b. Komitmen Organisasi

   Dapat dikatakan sebagai suatu kondisi di mana seorang karyawan yang puas akan lebih memihak kepada suatu perusahaan dan berusaha untuk tetap memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tersebut.

c. Absensi

   Karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya akan sering absen dengan alasan-alasan yang direncanakan atau dapat juga dengan cara datang terlambat.

d. Semangat kerja

   Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan bersemangat dalam bekerja dan lebih cepat dalam menyelesaikan segala tugas-tugasnya, sehingga dapat menghasilkan suatu pekerjaan yang lebih baik bagi perusahaan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(Siagian, 2002) dalam (Sutrisno, 2010) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orag lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 1994). Sedangkan menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat (Asmara, 1985).

Sedangkan Young dalam (Kartono, 1994) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Menurut Nixon dalam (Sutrisno, 2009), kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Dalam hubungannya dengan organisasi keberadaan kepemimpinan terletak pada upaya mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Untuk itu seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena merupakan pucuk pimpinan dalam sebuah organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Bass, 1998) dalam (Swandari, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

(Bass, 1985) dalam (Anikmah, 2008) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. (Yukl, 1998) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. (O'Leary, 2001) dalam (Anikmah, 2008) mengatakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan.

Bass dalam Marselius dan Rita (2004) menyatakan bahwa salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. 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. Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan (Bass, 1990) dan (Koh, dkk. 1995) dalam (Marselius dan Rita, 2004).

Kepemimpinan Transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai, memotivasi bawahan untuk berbuat baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Lako, 2004). Jadi kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran, karena kesadaran sebagai pendorong, *fasilitator* dan *katalisator*.

b. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

1) Idealisme: Pemimpin memiliki kharisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etik dari keputusan, serta memiliki visi dan sence mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.
2) Motivasi Inspirasional: pemimpin punya visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

3) Stimulasi Intelektual: pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

4) Konsiderasi Individual: pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian persona terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian ke khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus (Bass, 1990) dalam (Munandar, 2001).

Luthans dalam (Danim dan Suparno, 2009) menyatakan bahwa ciri-ciri dominan seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a) Mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen pembaruan.
b) Memiliki sifat pemberani
c) Mempercayai orang lain

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Bertindak atas dasar sistem nilai

e) Meningkatkan kemampuan secara terus menerus

f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit

g) Tidak jelas dan tidak menentu

h) Memiliki visi ke depan.

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pemimpin sebagaian akan tergantung kepada sikap, nilai dan ketrampilannya. Menurut Yukl (1998), pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

a) Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan

b) Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati

c) Mereka yakin pada ornga-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka

d) Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka

e) Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman

f)Mereka mempunyai ketrampilan kognitif

g) Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati

h) Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kepemimpinan Transaksional

a. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. (Bycio dkk., 1995) dalam (Marselius dan Rita, 2004) menyatakan bahwa, kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Lako, 2004). Gaya kepemimpinan ini dimulai dari pemikiran bahwa anggota tim setuju untuk mengikuti pemimpin mereka dengan total ketika mereka melakukan pekerjaan transaksinya umumnya adalah perusahaan memberikan imbalan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada anggota tim atas upaya dan ketaatan mereka. atasan memiliki hak untuk menghukum bawahan bila pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. bawahan hanya bisa sedikit memperbaiki kepuasan kerja dibawah kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya (Yukl, 1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelasakan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, Pemimpin menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan dan Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. (Yukl, 1998) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Jadi kepemimpinan transaksional didasarkan pada transaksi untuk setiap pekerjaan yang dihadapi pemimpin dan menitikberatkan imbalan berupa ganjaran atau berupa hukuman atas hasil kerja yang diperintahkan.

b. Jenis-jenis Transaksi

Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. (Bass dan avolio, 1994) dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(Munandar, 2001) menyatakan bahwa terdapaat tiga macam proses transaksi dalam kepemimpinan transaksional yaitu:

1) *Contingen Reward*: faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas-tugasnya dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan sesuai kemampuannya dalam mematuhi tugas dan keberhasilannya mencapai target yang ditentukan.
2) *Management By Exception-Active*: faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktiff terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja. Pemimpin transaksional tidak akan segan untuk mengevaluasi secara langsung kinerja para bawahan meskipun proses belum selesai. hal ini dimaksudkan agar bawahan mampu bekerja sesuai prosedur kerja yang ditetapkan.
3) *Management By Exception-Passive*: seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai prosedur, maka pemimpin

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transaksional tidak akan memberikan evaluasi atau pengoreksian apapun pada bawahan.

4. Perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional

Adanya pendekatan kepemimpinan transformasional bukan berarti kepemimpinan transaksional menjadi usang, karena kepemimpinan terkait dengan gaya dan karakter pemimpin masing-masing. Sehingga tidak dapat dikatakan bahwa selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional tidak dapat diterapkan karena kedua gaya kepemimpinan ini akan dipilih dan dipilah dengan sendirinya oleh pemimpin dalam memimpin organisasinya. Hal tersebut dilakukan dengan cara menyesuaikan dan melihat mana yang cocok untuk diterapkan dalam hal memimpin bawahan. Selain itu dari kedua gaya kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki fungsi, kelebihan dan kekurangan yang berbeda sesuai dengan bagaimana kondisi perusahaannya.

Ada beberapa perbedaan yang terdapat pada kepemimpinan transformasional dan transaksional, yang bisa kita lihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan dari kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengemuka	Transformasional	Transaksional
Bass dan Avilio, 1997	1. Idealisme 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Konsiderasi Individual	1. Kontingensi Ganjaran 2. Manajemen dengan pengecualian aktif 3. Manajemen dengan pengecualian pasif

Meskipun terdapat perbedaan esensial antara kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut, perbedaan itu bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada perilaku dimana yang satu mengedepankan ke arah transformasi sementara yang lain lebih mengarah pada transaksi.

D. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu diluar dugaan melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut: pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel dalam pendekatan yang mereka gunakan untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan. Dan dari kepemimpinan yang dia terapkan tersebut dapat menyebabkan timbulnya kepuasan kerja bawahannya.

Bass dalam (Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Sedangkan Seltzer dan (Bass, 1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat (Keller, 1990) dan Burn dalam (Marselius dan Rita, 2004) yang mengatakan bahwa baik praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, keduanya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Kerangka Teoritik

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritik untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan berdasarkan pada latar belakang yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan pada UD. Ria Jaya yang rendah sehingga muncul berbagai masalah seperti motivasi kerja yang kurang, karyawan yang sering terlambat, penggunaan sarana prasarana kerja yang kurang efisien, karyawan tidak melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, dan masih banyak hal negatif lainnya yang cenderung diakibatkan oleh penerapan dan pelaksanaan gaya kepemimpinan dari pemimpinnya yang kurang tepat pada karyawan. Disini UD. Ria Jaya telah menerapkan dua buah gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan trasaksional, hali ini dapat dilihat dari adanya dimensi-dimensi yang terdapat di dalam kuesioner yang sudah diisi oleh beberapa responden yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai, memotivasi bawahan untuk berbuat baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pada karyawan.

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta

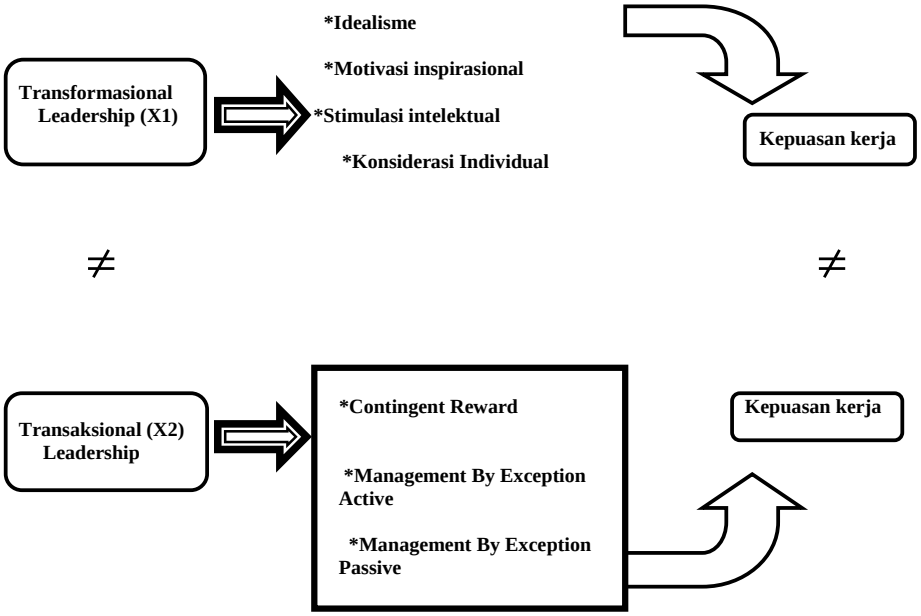
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Bass dalam (Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

(Seltzer dan Bass, 1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat (Keller, 1990) dan Burn dalam (Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa baik praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, keduanya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya pendapat tersebut maka dapat dibuat hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 2.1 Skema Transformasional Leadership dan Transaksional Leadership

Pada gambar 2.1 dijelaskan bahwa penentuan dimensi dari kepemimpinan transformasional ada empat yaitu: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Untuk kepemimpinan transaksional ada tiga dimensi yaitu: *Contingen reward, managemen by exception-active* dan *managemen by exception-passive*. Variabel bebas yang terdiri dari **kepemimpinan transformational** dan **kepemimpinan transaksional** yang berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa berguna bagi banyak pihak pemimpin untuk mengantisipasi apa yang diinginkan oleh karyawan, sehingga kepemimpinannya dapat menimbulkan kepuasan pada bawahannya, dengan begitu akan meningkatkan semangat kerja dan perusahaan dapat lebih berkembang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. HIPOTESIS

Ha : Ada perbedaan *Job Satisfaction* ditinjau dari ***Transformational Leadership*** dan ***Transactional Leadership*** pada karyawan

Ho : Tidak ada perbedaan *Job Satisfaction* ditinjau dari ***Transformational Leadership*** dan ***Transactional Leadership*** pada karyawan.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal atau angka yang diolah dengan metode statistika serta dilakukan pada penelitian inferensial atau dalam rangka pengujian hipotesis, sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperoleh signifikansi perbedaan antara variabel yang diteliti. Jenis penelitian ini adalah uji beda yaitu bertujuan untuk membedakan *Job Satisfaction* ditinjau dari ***Transformational Leadership*** dan ***Transactional Leadership*** pada karyawan.

B. Subyek Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan di duga (Sugiyono, 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Ria Jaya I (18 orang), UD.Ria Jaya II (16 orang), UD.Ria Jaya III (16 orang) dan UD.Ria Jaya IV (15 orang) jadi semua berjumlah 65 orang karyawan. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka penelitian ini akan dilakukan terhadap semua jumlah populasi, sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi.

UD. Ria Jaya adalah toko yang di dalamnya terjadi kegiatan perdagangan dengan jenis benda atau barang yang berhubungan dengan material seperti pasir, batu bata, cat, paku, kayu, besi, genteng, keramik, semen, alat listrik dan alat bangunan lainnya. UD. Ria Jaya teletak di kabupaten Sidoarjo dan telah berdiri sejak tahun 1996, selama lima belas tahun ini UD. Ria Jaya telah mengembangkan jaringannya dengan membuka 3 cabang di beberapa tempat di Sidoarjo sehingga kini UD. Ria Jaya ini berjumlah 4 toko. Dari semua UD. Ria Jaya memiliki pemimpin yang berbeda. Masing-masing mempunyai penampilan, sifat, sikap, dan cara yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbeda pula dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang telah diterapkan di sana ternyata ada kelebihan dan kekurangannya, dan hal ini ada kaitannya dengan tinggi rendahnya kepuasan karyawan yang bekerja. Dan dari kepuasan itu akan mengakibatkan munculnya kedisiplinan, keloyalan, motivasi dan efektifitas kerja pada karyawan.

C. Instrumen Penelitian

1. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik berat perhatian suatu penelitian. Variabel adalah gejala yang menjadi obyek penelitian atau apa yang menjadi pusat perhatian suatu penelitian.

a. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi suatu gejala. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja.
b. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi terhadap suatu gejala. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

2. Definisi Operasional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Varibel terikat

kepuasan kerja dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaanya (Ruvendi, 2005). Smith, Kendall dan Hulin dalam (Nuzsep Almigo, 2004) mengemukakan, ada lima karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : Pekerjaan, gaji, penyelia atau pengawasan kerja, promosi dan rekan kerja.

b. Variabel Bebas

Kepemimpinan transformasional adalah gaya sebuah kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Yukl, 1998). (Bass, 1990) dalam (Munandar, 2001) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi empat cara, yaitu sebagai berikut: Pengaruh Idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual dan Konsiderasi Individual.

(Bycio dkk. 1995) serta (Koh dkk. 1995) dalam (Tondok dan Andarika, 2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. (Bass dan Avilio, 1994) dalam (Munandar, 2001) menyatakan terdapata tiga macam transaksi yaitu: *contingen reward, management by exception-active* dan *management by exception-passive*.

3. Alat Ukur

a. Blue Print

Tabel 3.1 Blue Print gaya kepemimpinan transformasional

No.	Indikator	F	U	Jumlah	%
1	Pengaruh Idealisme	1, 19,25,26,27	4, 15,17	8	27
2	Motivasi Inspirasional	2, 14, 20, 24	7, 9	6	20
3	Stimulasi Intelektual	8, 13, 16, 29	10, 12, 30	7	23
4	Konsiderasi Individual	3, 5,11, 21, 23, 28	6, 18, 22	9	30
D		**Total**		30	100

a

lam tabel 3.1 dijelaskan bahwa terdapat empat indikator dalam kepemimpinan transformasional. (Bass, 1990) dalam (Munandar, 2001) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

empat cara, yaitu sebagai berikut: Pengaruh Idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual dan Konsiderasi Individual.

Tabel 3.2 Blue Print gaya kepemimpinan transaksional

Indikator	F	U	Jumlah	%
Contingen Reward	6,10,11,18,19,21,23,28	2, 5,9,14	12	40
Management By Exception-Active	3,4,7,16,26,27	8, 25, 30	9	30
Management By Exception-Passive	1,12,17,22,24,29	13,15,20	9	30
Total			30	100

Dalam tabel 3.2 dijelaskan bahwa terdapat tiga indikator dalam kepemimpinan transaksional. (Bass dan Avilio, 1994) dalam (Munandar, 2001) menyatakan terdapata tiga macam transaksi yaitu: contingen reward, management by exception-active dan management by exception-passive.

Tabel 3.3 Blue Print kepuasan kerja

Indikator	F	U	Jumlah	%
Pekerjaan	5, 10, 13, 15, 27	3, 12, 29	8	27
Gaji/upah	1, 6, 8	18, 24	5	17

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyelia/pengawasan	2, 19, 22, 23, 28	9, 17, 25, 30	9	30
Promosi	11, 21	14, 16	4	13
Rekan kerja	7, 26	4, 20	4	13
Total			30	100

Dalam tabel 3.3 dijelaskan bahwa terdapat lima indikator dalam kepemimpinan transaksional. Smith, Kendall dan Hulin dalam (Nuzsep Almigo, 2004) mengemukakan, ada lima karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : Pekerjaan, gaji, penyelia atau pengawasan kerja, promosi dan rekan kerja.

b. Cara Penilaian

Pengumpulan data mempunyai tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini akan digunakan cara pengumpulan data menggunakan kuisioner, yaitu peneliti menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan alternatif jawaban yang tersedia. Kuisioner ini terdiri dari beberapa item pertanyaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang berkaitan dengan tanggapan responden tentang kepemimpinan transformasional & transaksional dan kepuasan kerja. Dalam penilitian ini mengunakan skala likerts dengan 4 pilihan jawaban sebagai berikut: SS(4), S(3), TS(2), STS(1) untuk aitem favourabel dan SS (1), S(2), TS(3), STS(4) untuk aitem unfavourabel.

Angket pertama dan kedua, adalah angket kepemimpinan transformasional dan transaksional, yang digunakan untuk mengetahui bentuk gaya kepemimpinan yang digunakan oleh setiap pemimpin maka angket ini ditujukan hanya pada para pemimpin UD. Ria Jaya. Kemudian angket ketiga yaitu angket kepuasan kerja yang digunakan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan jadi angket tersebut diberikan kepada para karyawan di UD.Ria Jaya.

1) Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Untuk mengukur validitas kuesioner yang diberikan kepada responden digunakan program *SPSS 14.0 for windows* dengan kriteria sebagai berikut:

a. Jika r hitung > r tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Jika r hitung < r tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Reabilitas merupakan tingkat kendala suatu instrumen penelitian. Instrumen yang reliabel adalah instrument yang apabila digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2008). Uji reabilitas dapat menunjukkan konsistensi dari jawaban-jawaban responden yang terdapat pada kuisioner. Uji ini dilakukan setelah uji validitas dan yang diuji merupakan pernyataan yang sudah valid. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsistem jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing angket variabel. Apabila nilai *Cronbach Alpha* semakin mendekati 1 mengidentifikasikan bahwa semakin tinggi pula konsistensi internal reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reabilitas dengan menggunakan bantuan program *SPSS versi 14.0* Butir pertanyaan yang sudah valid dalam uji validitas akan ditentukan realibitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Jika r alpha positif atau > r tabel, maka pernyataan reliabel

b. Jika r alpha negative atau < r tabel, maka pernyataan tidak reliabel

Instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuisioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuisioner dapat menjawab tujuan penelitian. Reliabel artinya data yang diperoleh melalui kuisioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain.

D.Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke bentuk yang lebih mudah dibaca dan di interpretasikan. Analisis data merupakan proses pencarian dan penyusunan secara sistematis. Dan juga bagian yang sangat penting karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam penulisan ini digunakan metode analisis perbandingan rata-rata dengan teknik statistik yang digunakan adalah membandingkan *mean* (rata-rata) dua sampel atau lebih yang tidak berhubungan (Muhid, 2008). Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis yaitu ”Ada perbedaan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan UD.Ria Jaya” dimana kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Ho : $\mu 1 - \mu 2 = 0$, artinya tidak ada perbedaan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada UD.Ria Jaya.
2. Ha : $\mu 1 - \mu 2 \neq 0$, artinya ada perbedaan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada UD. Ria Jaya.

Ketentuan:

$Chi\text{-}square_{hitung} > Chi\text{-}square_{tabel}$, maka Ho ditolak

$Chi\text{-}square_{hitung} < Chi\text{-}square_{tabel}$, maka Ho diterima

Di samping menggunakan $Chi\text{-}square_{hitung}$ dan $Chi\text{-}square_{tabel}$, pengujian hipotesis juga bisa dilakukan dengan melakukan perbandingan *Sig* (*2-tailed*) dengan α di mana jika *Sig* (*2-tailed*) lebih kecil dari α maka Ho ditolak dan Ha diterima.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum tentang UD. Ria Jaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Sejarah

UD. Ria Jaya adalah toko yang di dalamnya terjadi kegiatan perdagangan dengan jenis benda atau barang yang berhubungan dengan material seperti pasir, batu bata, kayu, besi, paku, cat, genteng, alat listrik dan alat bangunan lainnya. UD. Ria Jaya telah berdiri sejak tahun 1996, selama lima belas tahun ini telah membuka tiga cabang di beberapa tempat di Sidoarjo sehingga sekarang UD. Ria Jaya ini berjumlah empat toko yaitu UD. Ria Jaya I, UD. Ria Jaya II, UD. Ria Jaya III dan UD. Ria Jaya IV.

UD. Ria Jaya memiliki tenaga kerja sebanyak 65 orang, yang terbagi pada Ria Jaya I sebanyak 18 orang, Ria Jaya II sebanyak 16 orang, Ria Jaya III sebanyak 16 orang, dan pada Ria Jaya IV sebanyak 15 orang. System persediaan yang digunakan UD. Ria Jaya selama ini adalah dengan melakukan pembelian barang yang secukupnya didasarkan pada jumlah pesanan yang ada atau dengan melakukan pembelian barang yang cukup besar dalam gudang untuk memenuhi kebutuhan pasar atau kadang-kadang habis untuk memenuhi pesanan yang ada. Meskipun begitu tetap menyediakan persediaan cadangan atau pengaman agar dapat memenuhi pesanan apabila jumlah persediaan di gudang habis.

UD. Ria Jaya pada dasarnya sudah menerapkan sistem kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional hal ini dibuktikan dengan adanya empat dimensi yang terdapat di dalam kuesioner yang sudah diisi oleh beberapa responden yang telah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditetapkan, hasil pengisian kuesioner yang membuktikan UD. Ria Jaya menerapkan sistem kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adalah karyawan merasakan bahwa pimpinan memberikan motivasi atau mendorong peningkatan kreatifitas, penggalian ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta pemberian penghargaan untuk meningkatkan optimalisasi kinerja karyawan dalam perusahaan selain itu pemimpin juga merasa telah memberikan reward pada karyawan yang sesuai, pemimpin juga mengevaluasi kerja karyawan secara langsung, dan jika karyawan lalai dalam bekerja pemimpin tidak segan menghukumnya.

b. Lokasi

UD. Ria Jaya terletak di kabupaten Sidoarjo, dan selalu mengambil tempat yang berada di perbatasan antara pedesaan dan kompleks perumahan. Pemilihan lokasi tersebut merupakan strategi mengunci akses perdagangan dikedua jalur (pedesaan dan perumahan). Lokasi tersebut merupakan lokasi yang cukup strategis karena berdekatan dengan perumahan, perkampungan dan akses jalannya juga mudah dilalui. Sehingga mempermudah serta memperlancar pelaksanaan pekerjaan. Secara detailnya sekarang UD. Ria Jaya ini berjumlah empat toko yaitu UD.Ria Jaya I sebagai pusat (terletak di Waru kabupaten Sidoarjo), UD.Ria Jaya II (terletak di Krian, kabupaten Sidoarjo), UD.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ria Jaya III (terletak di Waru, kabupaten Sidoarjo) dan UD. Ria Jaya IV (terletak di Gedangan, kabupaten Sidoarjo).

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional diukur untuk melihat gaya kepemimpinan mana yang cenderung diterapkan dan dipakai pada masing-masing toko oleh masing-masing pemimpin UD.Ria Jaya. Berdasarkan hasil penghitungan persentase variabel gaya kepemimpinan pada tabel 4.1 diketahui bahwa skor total jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distibusi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional

No.	responden	skor
1	UD.Ria Jaya I	96
2	UD.Ria Jaya II	98
3	UD.Ria Jaya III	82
4	UD.Ria Jaya IV	98

Tabel 4.2 Distibusi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transaksional

No.	Responden	skor
1	UD.Ria Jaya I	75

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2	UD.Ria Jaya II	82
3	UD.Ria Jaya III	101
4	UD.Ria Jaya IV	81

3. Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kesahihan tiap butir pertanyaan dalam angket (kuesioner). Uji validitas dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan dalam instrumen, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya pada masing-masing konstruk. Data diolah dengan bantuan program *SPSS for Windows release 14.0* dengan ketentuan sebagai berikut:

c. Jika r hitung > r tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

d. Jika r hitung < r tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid

Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 4 dan ringkasan perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada hasil uji validitas dijabarkan pada tabel 4.1 berikut ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.3 Hasil uji validitas

Aitem	R hitung	R tabel 5%	Keterangan
1	,3051	0,244	Valid
2	,6904	0,244	Valid
3	,4091	0,244	Valid
4	,0440	0,244	Tidak valid
5	,5308	0,244	Valid
6	,1935	0,244	Tidak valid
7	-,6942	0,244	Tidak valid
8	,5158	0,244	Valid
9	,6021	0,244	Valid
10	,6492	0,244	Valid
11	,5860	0,244	Valid
12	,1923	0,244	Tidak valid
13	,7402	0,244	Valid
14	,6056	0,244	Valid
15	-,0277	0,244	Tidak valid
16	,1746	0,244	Tidak valid
17	,6447	0,244	Valid
18	,5429	0,244	Valid
19	,3569	0,244	Valid
20	,4540	0,244	Valid
21	,5519	0,244	Valid
22	,7312	0,244	Valid
23	,6018	0,244	Valid
24	,5352	0,244	Valid
25	-,1614	0,244	Tidak valid
26	,2008	0,244	Tidak valid
27	,6580	0,244	Valid
28	,6985	0,244	Valid
29	,5098	0,244	Valid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

30	,5796	0,244	Valid

Dari hasil uji validitas seperti yang disajikan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa semua nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,254) pada taraf signifikansi 5%. Artinya tiap pernyataan berkorelasi dengan skor skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan valid dan siap untuk dianalisis. Dari 30 aitem kepuasan kerja yang disajikan terdapat 22 aitem yang valid yaitu aitem: 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30 dan terdapat 8 aitem yang tidak valid yaitu: 4, 6, 7, 12, 15, 16, 25, 26.

4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing angket variabel. Apabila nilai *Cronbach Alpha* semakin mendekati 1 mengidentifikasikan bahwa semakin tinggi pula konsistensi internal reliabilitasnya.

Reabilitas merupakan tingkat kendala suatu instrumen penelitian. Instrumen yang reliabel adalah instrument yang apabila

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji reabilitas dapat menunjukkan konsistensi dari jawaban-jawaban responden yang terdapat pada kuisioner. Butir pertanyaan yang sudah valid dalam uji validitas akan ditentukan realibitasnya.

kriteria sebagai berikut:

a. Jika r alpha positif atau > r tabel, maka pernyataan reliabel
b. Jika r alpha negatif atau < r tabel, maka pernyataan tidak reliabel

Instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuisioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuisioner dapat menjawab tujuan penelitian. Reliabel artinya data yang diperoleh melalui kuisioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain. Uji ini dilakukan setelah uji validitas dan yang diuji merupakan pernyataan yang sudah valid. Hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5 Adapun secara ringkas hasil uji reliabilitas ditunjukkan dalam tabel 4.2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.4 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Kepuasan kerja	,919	30

Pada tabel 4.2 hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien reliabilitas (r_{11}) yang lebih besar atau r alpha (,919) yang bernilai positif dan lebih besar dari r tabel (,254) Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner kepuasan kerja yang ditujukan pada karyawan UD.Ria Jaya adalah reliabel sesuai dengan konsistensi dari jawaban-jawaban responden yang terdapat pada kuisioner.

5. Uji *Kruskal-Wallis*

Uji *Kruskal-Wallis* ini digunakan untuk menguji tiga sampel atau lebih yang tidak berhubungan (independent) dan bila datanya berbentuk ordinal. Uji *Kruskal-Wallis* digunakan juga karena data tidak berdistribusi normal, jumlah data sedikit, dan bentuk datanya ordinal jadi harus menggunakan metode statistik non-parametrik karena data seperti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini tidak memerlukan parameter tertentu seperti mean, median, standar deviasi, varians dan lain-lain (Muhid, 2008).

Tabel 4.5 Hasil uji *Kruskal-Wallis*

	PIMPIN	N	Mean Rank
Tingkat Kepuasan Kerja	kepemimpinan transformasional	18	36,89
	kepemimpinan transformasional	16	42,78
	kepemimpinan transaksional	16	10,09
	kepemimpinan transformasional	15	42,33
	Total	65	

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa perbedaan diantara ke empat toko yaitu pada UD.Ria Jaya I dengan gaya kepemimpinan transformasional yaitu tingkat kepuasan kerjanya sebesar 36,89, UD.Ria Jaya II dengan gaya kepemimpinan transformasional yaitu tingkat kepuasan kerjanya sebesar 42,78, UD.Ria Jaya III dengan gaya kepemimpinan transaksional tingkat kepuasan kerjanya sebesar 10,09 dan UD.Ria Jaya IV dengan gaya kepemimpinan transformasional tingkat kepuasan kerjanya sebesar 42,33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi kepuasan kerja pada karyawan dengan nilai tertinggi terletak pada UD.Ria Jaya II dengan gaya kepemimpinan transormasional yaitu sebesar 42,78 dan kepuasan kerja karyawan dengan nilai terendah ada pada UD.Ria Jaya III dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 10,09.

B. Pengujian Hipotesis

Tabel 4.6

Hasil uji *Kruskal-Wallis*

	Tingkat kepuasan kerja
Chi-Square	32,401
df	3
Asymp. Sig.	,000

Hipotesis:

Ho: Tidak ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional

Ha: Ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional

Pengujian hipotesis dengan dua cara yaitu:

1) Pengujian: *Chi-square* hitung > *Chi-square* tabel, maka Ho ditolak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Chi-square hitung < *Chi-square* tabel, maka Ho diterima

Berdasarkan derajat kebebasan (dk) atau *degree of freedom* (df)= k-1 jadi df= 4-1=3, dan taraf signifikansi (α) ditetapkan 0,05 (5%), maka harga *Chi-square* tabel diperoleh= 7,815. *Chi-square* hitung= 32,401, berarti nilai *Chi-square* hitung lebih besar dari pada nilai *Chi-square* tabel (32,401 > 7,815), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya Ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

2) Pengujian: Jika signifikansi > 0,05, maka Ho diterima

Jika signifikansi < 0,05, maka Ho ditolak

Berdasarkan data pada kolom asymp. Sig. Sebesar 0,000 dan karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan UD.Ria Jaya.

C. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis berdasarkan derajat kebebasan (dk) atau *degree of freedom* (df)= k-1 jadi df= 4-1=3, dan taraf signifikansi (α) ditetapkan 0,05 (5%), maka harga *Chi-square* tabel diperoleh= 7,815. *Chi-square* hitung= 32,401, berarti nilai *Chi-square* hitung lebih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

besar dari pada nilai *Chi-square* tabel (32,401 > 7,815), maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya Ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

Perbedaan kepuasan kerja diantara ke empat toko yaitu UD.Ria Jaya I 36,89, UD.Ria Jaya II 42,78, UD.Ria Jaya III 10,09 dan UD.Ria Jaya IV 42,33. Sehingga dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pada karyawan dengan nilai tertinggi terletak pada UD.Ria Jaya II dengan gaya kepemimpinan transormasional sebesar 42,78 dan kepuasan kerja karyawan dengan nilai terendah ada pada UD.Ria Jaya III dengan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 10,09. Jadi karyawan akan merasa lebih puas dengan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional daripada pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Hal penting yang harus dipahami oleh seorang pimpinan dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi atau instansi adalah bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik, melainkan seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dan suatu lingkungan. Untuk itu dia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga tentang kemampuan dirinya sendiri sehingga pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. (Heidjrachman dan Husnan, 2002) dalam (Asrofi, 2006).

Dalam penelitian ini, terdapat empat indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Selain itu juga terdapat tiga indikator gaya kepemimpinan transaksional yaitu *Contingen reward*, *management by exception-active* dan *management by exception-passive*. Dari indikator-indikator tersebut telah diterapkan semuanya walaupun dengan porsi yang tidak sama. Hal ini dikarenakan penerapan kedua gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional) harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari semua UD.Ria Jaya hanya UD.Ria jaya III yang memakai gaya kepemimpinan transaksional dan yang lainnya memakai gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat di lihat hasil jawaban 4 responden (pemimpin masing-masing UD.Ria Jaya) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut (Miller et al., 1991) dalam (Ruvendi, 2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. (Blakely, 1993) dalam (Ruvendi, 2005) menyatakan salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

(Yukl, 1998) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. (Yukl, 1998) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi *interpersonal* antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Jadi kepemimpinan transaksional didasarkan pada transaksi untuk setiap pekerjaan yang dihadapi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin dan menitikberatkan imbalan berupa ganjaran atau berupa hukuman atas hasil kerja yang diperintahkan.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis yang ada bahwa ada perbdaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan UD.Ria Jaya. Hal ini terbukti dari hasil uji *kruskal-wallis* memperoleh nilai derajat kebebasan (dk) atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

degree of freedom (df)= k-1 jadi df= 4-1=3, dan taraf signifikansi (α) ditetapkan 0,05 (5%), maka harga *Chi-square* tabel diperoleh= 7,815. *Chi-square* hitung= 32,401, berarti nilai *Chi-square* hitung lebih besar dari pada nilai *Chi-square* tabel (32,401 > 7,815), maka ada perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

Selain itu diketahui bahwa terdapat perbedaan diantara ke empat toko yaitu UD.Ria Jaya I 36,89, UD.Ria Jaya II 42,78, UD.Ria Jaya III 10,09 dan UD.Ria Jaya IV 42,33. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan dengan nilai tertinggi terletak pada UD.Ria Jaya II dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 42,78 dan kepuasan kerja karyawan dengan nilai terendah ada pada UD.Ria Jaya III dengan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 10,09.

B. Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan penelitian ini dapat memberikan gambaran kepemimpinan yang sesuai dan diinginkan oleh para karyawan. Sehingga dari kepemimpinannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Bagi penelitian mendatang hendaknya sampel dan daerah penelitian lebih diperluas lagi, yaitu tidak terbatas pada karyawan UD.Ria Jaya, namun dilakukan survei pada lebih dari satu perusahaan, sehingga tingkat generalisasinya lebih baik.
3. Bagi penelitian mendatang hendaknya instrumen penelitian lebih diperdalam dan dikembangkan lagi sehingga kemampuan mengukurnya lebih baik. Karena pada dasarnya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Daftar Pustaka

As'ad, (2001), Psikologi Industri, edisi ke-4.cetakan ke-6.Yogyakarta: Liberty.

Asmara, Husnal, (1985), Pengantar Kepemimpinan Pendidikan. Jakarta: Ghalia.

Almigo, Nuzsep, 2004, *Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas kerja karyawan,* jurnal psyche vol.1 no.1 desember.

Anikmah, (2008), *Pengaruh kepemimpinan transformal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*, UNMU: Surakarta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Danim, Sudarwan., Suparno, (2009), *Manajemen Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan*, Jakarta: Rieka Cipta.

Kartono, Kartini, (1994), Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : Rajawali.

Muhaimin, *Hubungan antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan operator shawing computer PT.PAI tbk di Bandung*, jurnal Psyche vol.1 no.1 desember 2004.

Muhid, Abdul, (2008), *Statistik Parametrik & Non Parametrik*, Surabaya: IAIN Sunan Ampel.

Munandar, Ashar S., (2008), *Psikologi Industri & Organisasi*, Jakarta: UI Press.

Panggabean, (2002), Manajemen sumber daya manusia, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ruvendi, Ramlan, (2005), *Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan*, Jurnal ilmiah Binaniaga vol.1 no.1.

Sutrisno, Edy, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.

Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*, Bandung: Alfabeta.

Tondok, Marselius Sampe, Andarika, Rita, (2004), *Jurnal Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan,*Jurnal Psyche vol.1 no.1, 35-49.

Wexley, K.N & Yukl, G.A, (1988), *Perilaku Organisasi dan Psikologi personalia*, Jakarta: PT. Bina Aksara.

Lampiran 1

Angket

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai gaya kepemimpinan pada tempat yang anda pimpin dengan memberi Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

SS : Sangat Setuju **S : Setuju**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Daftar Pustaka

As'ad, (2001), Psikologi Industri, edisi ke-4.cetakan ke-6.Yogyakarta: Liberty.

Asmara, Husnal, (1985), Pengantar Kepemimpinan Pendidikan. Jakarta: Ghalia.

Almigo, Nuzsep, 2004, *Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas kerja karyawan,* jurnal psyche vol.1 no.1 desember.

Anikmah, (2008), *Pengaruh kepemimpinan transformal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*, UNMU: Surakarta.

Danim, Sudarwan., Suparno, (2009), *Manajemen Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan*, Jakarta: Rieka Cipta.

Kartono, Kartini, (1994), Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : Rajawali.

Muhaimin, *Hubungan antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan operator shawing computer PT.PAI tbk di Bandung*, jurnal Psyche vol.1 no.1 desember 2004.

Muhid, Abdul, (2008), *Statistik Parametrik & Non Parametrik*, Surabaya: IAIN Sunan Ampel.

Munandar, Ashar S., (2008), *Psikologi Industri & Organisasi*, Jakarta: UI Press.

Panggabean, (2002), Manajemen sumber daya manusia, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ruvendi, Ramlan, (2005), *Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan*, Jurnal ilmiah Binaniaga vol.1 no.1.

Sutrisno, Edy, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.

Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*, Bandung: Alfabeta.

Tondok, Marselius Sampe, Andarika, Rita, (2004), *Jurnal Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan,*Jurnal Psyche vol.1 no.1, 35-49.

Wexley, K.N & Yukl, G.A, (1988), *Perilaku Organisasi dan Psikologi personalia*, Jakarta: PT. Bina Aksara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id