

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Karyawan dalam UU Nomor 25 tahun 1997 tentang ketenagakerjaan menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang laki-laki maupun wanita yang sedang dalam atau akan melakukan pekerjaan, baik luar maupun dalam hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mampu bekerja berarti mampu melakukan menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Widjaja (2006) berpendapat bahwa karyawan adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi), baik yang dikerjakan dalam suatu badan swasta dan di lembaga-lembaga pemerintahan.

Karyawan adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan dalam melakukan pekerjaannya mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta.

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, karyawan adalah setiap orang yang bekerja di perusahaan baik itu swasta maupun pemerintahan dalam hal menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi tujuan perusahaan tersebut.

## **B. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Secara umum kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Kemudian kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Dari beberapa definisi atau gambaran secara umum dalam merumuskan arti dari kepuasan kerja, ada juga pendapat para ahli yang dapat mendefinisikan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya (Locke, dalam Wijono 2010). Sedangkan Tiffin (dalam As'ad 2008) kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dan sesama karyawan. Blum juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kemudian kepuasan kerja dapat diartikan sebagai tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005).

Berdasarkan pendapat (Robbins, 2003) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap

umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Senada dengan kepuasan kerja yang disampaikan oleh (Handoko,2010) ,yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya

Kepuasan kerja juga pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan defenisi mengenai kepuasan kerja dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan potensi kerja atas penilaian terhadap situasi kerja,pekerjaan itu sendiri, kerjasama antara pemimpin dan sesama karyawan.

## **2. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley & Yukl (dalam Wijono,2010) bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu :

a. *Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)*

Kerja seseorang dapat diketahui dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*diference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Teori ketidaksesuaian mengungkapkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan dasar pertimbangan dua nilai (*values*), yaitu ketidaksesuaian yang dipresepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang dia terima dalam kenyatannya dan apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan individu. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Hal ini ditunjukkan dengan yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diharapkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standart minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut penelitian dikutip pada Wexley & Yulk, mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya. Contohnya, seorang supervisor mempunyai keinginan lebih mengutamakan aspek kenaikan jabatan daripada kenaikan gaji, maka supervisor tersebut akan memberikan rangking yang lebih tinggi pada aspek kenaikan jabatan dibanding dengan kenaikan gaji.

Locke juga mengatakan bahwa perasaan puas atau ketidakpuasan yang dimiliki oleh individu sangat bersifat pribadi. Karena perasaan tersebut muncul tergantung dari cara individu mempersepsikan ketidaksesuaian atau pertentangan antar keinginan-keinginan dan hasil yang telah dicapainya.

b. *Teori Kepuasan Bidang/ bagian (Equity Theory)*

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.

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : *input, out comes, comparison person dan equity-inequity*. Yang dimaksud dengan input ini berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan seperti pendidikan, pengalaman, kemampuan dan sebagainya. Adapun yang dimaksud dengan *out comes* ialah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti misalnya bayaran, jabatan, kesempatan untuk berkembang atau maju.

*Comparison person* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya. *Comparison persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Model Lawler mengatakan bahwa individu akan merasa puas terhadap bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya, hubungan antara rekan kerja, atasan dan bawahan, gaji/upah).

c. *Teori Proses Bertentangan (Two Faktor Theory)*

Berdasarkan atas hasil penelitian beliau, membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu: kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

*Satisfiers (motivator)* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktukannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achivement, recoqnation, work it self, responsibility and advancement*. *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : *company policy and admininstration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security and status*.

Berdasarkan penjelasan mengenai teori-teori kepuasan kerja, maka dapat diambil kesimpulan dari ketiga faktor tersebut yaitu yang pertama teori ketidaksesuain (*discrepancy theory*), teori ini membahas tentang mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya terjadi (kenyataan) yang dirasakan dengan persepsi apa yang diinginkan dengan apa yang diterima & pentingnya pekerjaan bagi karyawan tersebut, yang kedua teori kepuasan bidang atau bagian (*equity theory*) yang berisi puas atau tidak puasnya karyawan tergantung pada apakah karyawan merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Kemudian yang terakhir ada teori proses bertentangan (*two faktor theory*) yang membagi kepuasan kerja menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau *motivator* dengan *dissatisfiers* atau *hygene factors*.

### **3. Aspek–aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Levi (2002) aspek-aspek yang mendukung kepuasan kerja adalah:

- a. *Pekerjaan itu sendiri (Work It Self)*



Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

*b. Atasan (supervision)*

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya.

*c. Teman sekerja (workers)*

Faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

*d. Promosi (Promotion)*

Faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

*e. Gaji atau upah*

Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Berdasarkan beberapa aspek yang telah dijelaskan para ahli diatas, adapun aspek-aspek yang ada dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri dengan pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas seperti gaji atau upah, kemudian kondisi kerja yang memadai, hubungan dengan rekan kerja yang termasuk teman sekerja dan atasan (supervision), promosi serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaannya

Pendapat lain di ungkapkan oleh Robbins (1996) ada lima aspek kepuasan kerja, yaitu :

a. *Kerja yang secara mental menantang*

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mengemukakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.

b. *Ganjaran yang pantas*

Karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan harapan mereka. Bila upah dibuat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah karyawan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam- jam kerja. Intinya besarnya upah bukanlah jaminan untuk mencapai kepuasan, namun yang lebih penting adalah persepsi keadilan.

c. *Kondisi kerja yang mendukung*

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan



bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Seperti temperatur, cahaya, kebisingan dan faktor lingkungan lain diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.

d. *Rekan kerja yang mendukung*

Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu sebaiknya karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam mencapai kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

e. *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan*

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan lebih memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

#### **4. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah juga menyangkut masalah tentang pemenuhan kebutuhan pada karyawan. Dalam ilmu manajemen telah lama disadari bahwa manusia adalah

suatu faktor produksi penting dan menentukan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah diciptakan. Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya (Wijono,2010).

a. *Gaji / imbalan*

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Dengan menggunakan teori keadilan, gaji yang dipresepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan) akan tetapi yang paling penting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipresepsikan sebagai adil dirasakan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

b. *Kondisi kerja yang menunjang*

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan yang nyaman untuk digunakan. Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

c. *Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)*

1) Hubungan Kerja dengan Rekan Kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruanga kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

2) Hubungan Kerja dengan Atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

3) Hubungan Kerja dengan Bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

Mullin (dalam Wijono,2010) menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja,meliputi faktor-faktor budaya, sosial, organisasi dan lingkungan.

- a. Faktor pribadi, di antaranya kepribadian, pendidikan, inteligensi dan kemampuan, usia, status perkawinan dan orientasi kerja.
- b. Faktor sosial, di antaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi dan organisasi informal.
- c. Faktor budaya, di antaranya sikap-sikap yang mendasari,kepercayaan dan nilai-nilai.
- d. Faktor organisasi, di antaranya sifat dan ukuran,struktur formal,kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur,relasi karyawan, sifat pekerjaan,

teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen dan kondisi-kondisi kerja.

- e. Faktor lingkungan, di antaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh- pengaruh pemerintah.

Berdasarkan beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dapat disimpulkan menjadi gaji atau imbalan, kondisi kerja yang mendukung berupa ruangan atau lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yaitu hubungan antar rekan kerja, atasan dan bawahan kemudian ada juga faktor pribadi, faktor sosial, faktor budaya, faktor organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

## **5. Ciri - ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi**

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar, Sjahbani dan Wutun ( 2004 ) antara lain :

- a. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
- b. Memperhatikan kualitas kerjanya
- c. Lebih mempunyai komitmen organisasi
- d. Lebih produktif

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan maka ditandai dengan adanya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan untuk memberikan kepuasan kepadanya dan semakin memperhatikan kualitas pekerjaan yang dilakukannya, memiliki kualitas dan produktivitas yang baik terhadap organisasi.

## C. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Menurut Kartini Kartono (2003) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Pendapat lain seperti Ordway Tead dalam bukunya “ The Art of Leadership” menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kemudian George R.Terry mengatakan kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Dan yang terakhir disampaikan oleh Howard H.Hoyt dalam bukunya “ Aspect of Modern Public Administration” bahwa kepemimpinan adalah seni untk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, menggiring, dan mengendalikan bawahan untuk bisa

melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Teori kepemimpinan kharismatik pertama kali diusung oleh Max Weber. Karisma berasal dari bahasa Yunani (*khairismos*) yang berarti “anugrah” sebagai suatu sifat tertentu dari seseorang, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan dan biasanya dipandang sebagai kemampuan atau kualitas supernatural, manusia super, paling istimewa. Weber berpendapat bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan salah satu jenis otoritas yang ideal. Pemimpin kharismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut.

Menurut Weber, seorang pemimpin kharismatik muncul pada saat terjadi suatu krisis sosial, dimana sang pemimpin itu muncul dengan sebuah usul radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk mengatasi krisis tersebut. Kepercayaan itu sungguh mendarahdaging sehingga apapun yang dikatakan pemimpin tersebut dipandang suatu amanah yang harus dijalankan. Jadi pemimpin kharismatik adalah seorang pemimpin yang memiliki daya tarik personality yang luar biasa yang mampu mengendalikan pikiran dan rasa dari para pengikutnya karena pemimpin kharismatik tidak mengandalkan otoritas dan eksternal power.

Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, dkk, 2007). Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan.



Robert House kemudian mengembangkan pemikiran Weber dengan menyusun teori-teori ilmiah mengenai kepemimpinan kharismatik ini pada tahun 1977. Menurut House, seorang pemimpin kharismatik haruslah memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya serta mampu mempengaruhi orang lain (Robbins,1996). Selain itu dirinya haruslah mampu berkomunikasi secara persuasif dan memotivasi para bawahannya. Teori kepemimpinan kharismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut.

### **3. Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Konsep kharismatik menurut Weber (1947) lebih ditekankan kepada kemampuan pemimpin yang memiliki kekuatan luarbiasa dan mistis. Menurutnya ada empat faktor yang mempengaruhi kharismatik seorang pimpinan,yaitu :

#### *a. Identifikasi pribadi (personal identification)*

Identifikasi pribadi merupakan sebuah proses mempengaruhi yang dyadic yang terjadi pada beberapa orang pengikut namun tidak ada pada yang lainnya. Proses ini akan paling banyak terjadi pada para pengikut yang mempunyai rasa harga diri rendah, identitas diri rendah dan kebutuhan yang tinggi untuk menggantungkan diri kepada tokoh-tokoh berkuasa.

#### *b. Identifikasi sosial (sosial identification)*

Identifikasi sosial merupakan sebuah proses mempengaruhi yang menyangkut defenisi mengenai diri sendiri dalam hubungannya dengan sebuah kelompok atau kolektivitas. Para pemimpin kharismatik meningkatkan identifikasi

sosial dengan membuat hubungan antara konsep diri sendiri para pengikut individual dan nilai-nilai yang dirasakan bersama serta identitas-identitas kelompok. Seorang pemimpin kharismatik dapat meningkatkan identifikasi sosial dengan memberi kepada kelompok sebuah identitas yang unik, yang membedakan kelompok tersebut dengan kelompok lain.

c. *Internalisasi (internalisation)*

Para pemimpin kharismatik mempengaruhi para pengikut untuk merangkul nilai-nilai baru, namun lebih umum bagi para pemimpin kharismatik untuk meningkatkan kepentingan nilai-nilai yang ada sekarang pada para pengikut dan dengan menghubungkannya dengan sasaran tugas. Para pemimpin kharismatik juga menekankan aspek-aspek simbolis dan ekspresif pekerjaan itu, yaitu membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih berarti, mulia, *heroic*, dan secara moral benar. Para pemimpin kharismatik tersebut juga tidak menekankan pada imbalan-imbalan ekstrinsik dalam rangka mendorong para pengikut untuk memfokuskan diri kepada komitmen mereka.

d. *Kemampuan diri sendiri (self-efficacy)*

Efikasi diri individu merupakan suatu keyakinan bahwa individu tersebut mampu dan kompeten untuk mencapai sasaran tugas yang sukar.

#### **4. Ciri dan Perilaku Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Ciri dan perilaku merupakan penentu penting dari kepemimpinan kharismatik. Para pemimpin kharismatik akan lebih besar kemungkinannya memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang tinggi dan pendirian yang kuat dalam keyakinan dan idealisme mereka sendiri (Yulk, 2005), yaitu :

1. Menyampaikan sebuah visi yang menarik
2. Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat mencapai visi itu
3. Mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi
4. Menyampaikan harapan yang tinggi
5. Memperlihatkan keyakinan akan pengikut
6. Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dari visi tersebut
7. Mengelola kesan pengikut akan pemimpin
8. Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi
9. Memberikan kewenangan kepada pengikut

## **5. Tipe Pemimpin Kharismatik**

Pemimpin kharismatik dikelompokkan menjadi dua tipe yaitu kharismatik visioner dan kharismatik dimasa krisis (Ivancevich, 2007). Pemimpin kharismatik visioner mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan. Melalui kemampuan komunikasi, pemimpin kharismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan target dari pengikut visi, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan pada saat ini. Pemimpin kharismatik visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah gambar besar dan peluang yang ada gambar besar tersebut (Barbara Mackoff dan Wennet,2001).

Tipe pemimpin kharismatik di masa krisis akan menunjukkan pengaruhnya ketika sistem harus menghadapi situasi dimana pengetahuan, informasi dan prosedur yang ada tidak mencukupi. Pemimpin jenis ini mengkomunikasikan dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan dan apa konsekuensi yang dihadapi.

## **6. Kelebihan dan kekurangan Kepemimpinan Kharismatik**

Adapun beberapa kelebihan kepemimpinan kharismatik adalah lebih mudah mengambil keputusan, mudah mempengaruhi anggota sehingga jarang terjadi konflik berkepanjangan, manajemen konflik lebih baik, kemudian tidak memandang harta dan kekayaan sebagai latar belakang seseorang, dan akan sangat mudah di dalam memimpin suatu lembaga atau organisasi, dikarenakan seluruh anggota dalamnya mempunyai loyalitas yang tinggi kepada pemimpinnya.

Namun kepemimpinan kharismatik juga mempunyai beberapa kekurangan yaitu kadangkala bawahan yang fanatik terhadap pemimpin yang memiliki kharismatik yang tinggi cenderung akan tetap mengikuti pemimpinnya yang kharismatik walaupun terkadang kebijakan yang dibuatnya salah.

### **D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kharismatik dengan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan, salah satu tipe gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, 2007). Hubungan pemimpin dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.

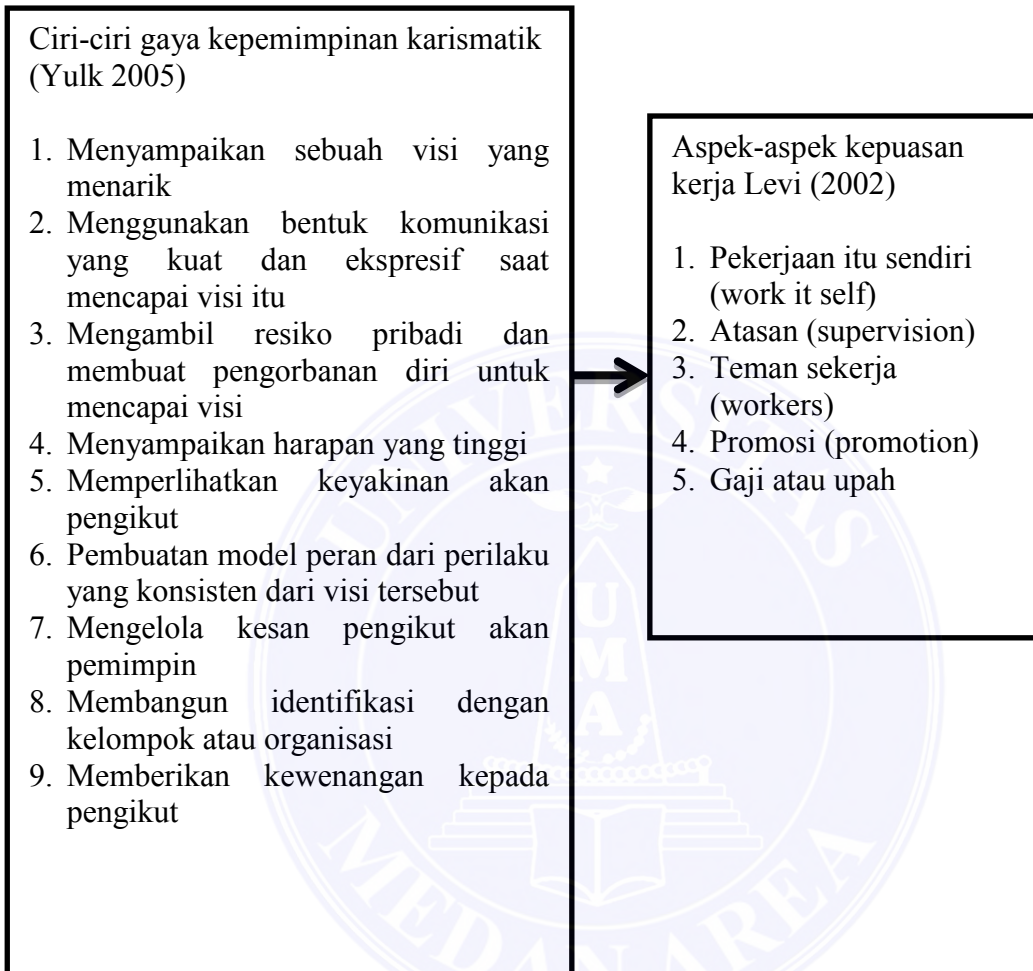
Yasin dalam Brahmasari (2008) menyatakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya.. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Widodo (2006) bahwa pengaruh kepemimpinan akan sangat menentukan pekerjaan bawahan, dimana pekerjaan bawahan tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan suatu visi yang dapat membawa orang kesesuatu yang baru dan mampu menterjemahkan visi tersebut ke dalam kenyataan.

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian lain dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan kharismatik dapat membuat suatu perubahan positif dengan beberapa kemampuan seperti, menyampaikan sebuah visi yang menarik, menggunakan komunikasi yang ekspresif untuk menyampaikan harapan yang tinggi terhadap bawahan, pemimpin kharismatik juga dapat memperlihatkan keyakinan terhadap bawahan sehingga bawahan merasa di hargai ,sehingga mempengaruhi kepuasan kerja.Karyawan yang puas sangat menguntungkan bagi perusahaan dan sebaliknya jika seorang karyawan tidak puas biasanya dapat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

Hal ini di perkuat oleh pernyataan Locke yang dikutip oleh Munandar (2001), ada dua hubungan antasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyelia membantu memberikan pekerjaan yang menantang

kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai- nilai yang serupa.

#### E. Kerangka Konseptual



#### F. Hipotesis

Berdasarkan uraian teori yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan kharismatik dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kharismatik maka semakin tinggi kepuasan kerja, atau sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan kharismatik maka semakin rendah kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Padangsidempuan