



Revitalisasi Teori Perilaku Kepemimpinan Karismatik dalam Pengaturan Manajemen Organisasi

Revitalization of Charismatic Leadership Behavior Theory in Organizational Management Settings

Rahmad Tri Hadi¹

¹UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

rahmadtrihadi@gmail.com

ABSTRACT

Charismatic leadership has been largely ignored by organizational theorists. In part, the problem can be attributed to the lack of a systematic conceptual framework. Drawing from political science, sociology, and social psychology, this study addresses the problem by proposing a model that relates organisational context to charismatic leadership. This study uses a descriptive-analytical method with data obtained through books, journal articles, theses, theses and the like. The results in this study indicate that in the model, charisma is viewed both as a set of dispositional attributions by followers and as a set of real behaviours of leaders. The two are related because the leader's behaviour forms the basis of follower attribution. To validate such a framework, two steps are required. First, the behavioural and dispositional attributes of charismatic leaders suggested in this framework require independent empirical confirmation. To determine whether convergent and discriminant validity exists, identify leaders they perceive as charismatic and non-charismatic. Second, the discriminant validity of the charismatic leadership construct can be tested by showing that the dependent variable is related to charisma in a different way from other leadership constructs. Therefore, charismatic leadership is essential for revitalising the theory of leadership behaviour and organizational reform, organizations may want to choose leaders based on the charismatic characteristics that have been identified.

Keyword : Revitalization, Leadership, Charismatic, Management, Organization.

ABSTRAK

Kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diabaikan oleh para ahli teori organisasi. Sebagian, masalahnya dapat dikaitkan dengan kurangnya kerangka konseptual yang sistematis. Menggambar dari ilmu politik, sosiologi, dan psikologi sosial, penelitian ini membahas masalah dengan mengusulkan model yang menghubungkan konteks organisasi dengan kepemimpinan karismatik. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-analisis dengan data yang diperoleh melalui buku, artikel jurnal, skripsi, tesis dan sejenisnya. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dalam model, karisma dipandang baik sebagai satu set atribusi disposisional oleh pengikut dan sebagai satu set perilaku nyata pemimpin. Keduanya terkait dalam arti bahwa perilaku pemimpin

membentuk dasar atribusi pengikut. Untuk memvalidasi kerangka kerja seperti itu, diperlukan dua langkah. Pertama, atribut perilaku dan disposisional pemimpin karismatik yang disarankan dalam kerangka ini memerlukan konfirmasi empiris independen. Untuk menentukan apakah validitas konvergen dan diskriminan ada, dan mengidentifikasi pemimpin yang mereka anggap karismatik dan nonkarismatik. Kedua, validitas diskriminan dari konstruk kepemimpinan karismatik dapat diuji dengan menunjukkan bahwa variabel dependen, terkait dengan karisma dengan cara yang berbeda dari konstruk kepemimpinan lainnya. Oleh karena itu, kepemimpinan karismatik penting untuk revitalisasi teori perilaku kepemimpinan dan reformasi organisasi, organisasi mungkin ingin memilih pemimpin berdasarkan karakteristik karismatik yang telah diidentifikasi.

Kata Kunci : Revitalisasi, Kepemimpinan, Karismatik, Manajemen, Organisasi.

PENDAHULUAN

Karismatik berasal dari bahasa Yunani yang berarti "anugrah". Karismatik dianggap sebagai pesona atau daya tarik pada kepribadian seseorang yang mampu berkontribusi dalam mendukung mewujudkan visi dan misi serta mampu mempromosikannya dengan antusias dan inovatif dan energik (SD, 2002). Gaya kepemimpinan karismatik adalah pemimpin yang mampu menghidupkan suasana inspiratif dan motivatif dengan menyeimbangkan emosional pada visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan pada bawahannya. Pemimpin yang karismatik berpeluang besar membuat perubahan suatu individu yang juga memiliki kualitas pemimpin karismatik dalam diri individu (Ivancevich & Dkk., 2007).

Istilah karisma sering digunakan dalam ilmu politik dan sosiologi untuk menggambarkan sekelompok pemimpin yang "dengan kekuatan kemampuan pribadinya mampu memberikan pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya" (Hanum, Fithriyah, Maisyaroh, & Sumarsono, 2019). Pengikut memandang pemimpin karismatik sebagai orang yang memiliki kualitas tinggi, sentral dan menerima misi dan arahan tindakan pemimpin tanpa syarat (Fauzan, 2019). Para pemimpin ini mewakili kekuatan sosial revolusioner, dan mereka bertanggung jawab atas transformasi sosial yang signifikan (Siswatiningsih, Raharjo, & Prasetya, 2018).

Kepemimpinan karismatik dapat ditemukan di perusahaan bisnis dan organisasi formal kompleks lainnya. Namun sementara contoh pemimpin bisnis karismatik seperti Jack Ma (Veranda, 2021), Mark Zuckerberg (Anugrah, 2021), Elon Musk (A'zham, 2021) didokumentasikan dengan baik di pers dan jurnal populer, mereka hanya mendapat sedikit perhatian sebagai subjek studi yang serius.

Dalam memenuhi poin *state of the art* penelitian sebelumnya yang mirip, signifikansi kebaruan artikel, dan adanya tujuan penelitian/artikel untuk membuktikan atau sebagai dasar bahwa penelitian tersebut mempunyai kontribusi baru dan penting, maka penulis uraikan beberapa literature berikut ini.

Pertama, dalam penelitian Sukatin et al., (2021), menjelaskan bahwa pendidikan, pengetahuan serta pola pikir merupakan suatu pembahasan melalui sebuah organisasi yang memberikan sebuah pengalaman serta pengetahuan yang akan membentuk pola pikir dalam anggota suatu organisasi atau kelompok. Di dalam pendidikan pengetahuan harus bersifat bermanfaat, agar kelak sebuah pengetahuan tersebut bisa berdampak ke dalam pola pikir siswa yang kemudian bisa bermanfaat bagi diri siswa dan orang lain, Sehingga pengetahuan yang di dapat dalam pendidikan tersebut dapat dibanggakan oleh masyarakat, baik di dalam daerah maupun luar daerah. Selain pengetahuan yang perlu ada di dalam

pendidikan ialah seorang pemimpin, Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin. Untuk itu, maka gaya seseorang di dalam memimpin akan amat berpengaruh terhadap organisasi yang dipimpinnnya, baik pengaruh itu bersifat positif maupun negatif terhadap organisasi tersebut.

Kedua, Saefudin, Setiawati, & Hamidah (2019), menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi profesional. Semakin positif kepemimpinan kharismatik, kompetensi profesional cenderung meningkat. Dan salah satu upaya dalam memperbaiki kompetensi profesional dapat diawali dengan memperbaiki kepemimpinan kharismatik terlebih dahulu.

Ketiga, Fauzan (2019), menjelaskan bahwa fenomena kepemimpinan di Indonesia telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap politik dan bangsa. Maju dan mundurnya suatu organisasi tergantung pada gaya kepemimpinannya, demikian juga dalam institusi seperti lembaga pendidikan maupun non pendidikan. Jika suatu lembaga memiliki gaya kepemimpinan yang baik, maka akan mendapatkan kemajuan yang cepat.

Keempat, Marginingsih (2016), menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan tipe kepemimpinan yang mampu mempengaruhi nilai-nilai anggotanya. Termasuk perbedaan yang signifikan berdasarkan generasi dan gender pada dimensi-dimensi kepemimpinan karismatik.

Kelima, Mutia Indriyani, Nurul Hidayatul Laili (2018), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan karismatik merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi individu ataupun

kelompok dalam melakukan suatu perubahan yang lebih baik dengan melakukan komunikasi secara persuasif tanpa adanya intimidasi pada suatu golongan tertentu agar tidak terjadi sebuah perpecahan. Selain itu kepemimpinan karismatik juga memiliki sikap percaya diri, mampu menarik perhatian serta mampu mengubah suatu gagasan menjadi sebuah ide baru yang inovatif untuk pengembangan sebuah organisasi atau institusi.

Dari beberapa pembahasan di atas, belum ada pembahasan yang mengarah pada upaya revitalisasi teori perilaku kepemimpinan karismatik dalam pengaturan manajemen organisasi dan topik yang tidak terlalu mencolok pada pokok permasalahan yang penulis bahas. Beberapa alasan yang mungkin untuk ketidakhadiran topik yang mencolok dari literatur penelitian. *Pertama*, para peneliti enggan mempelajari kepemimpinan karismatik karena sifatnya yang sulit dipahami dan konotasi mistik dari istilah tersebut. *Kedua*, tanpa kerangka konseptual yang sistematis, peneliti sering mengalami kesulitan untuk mendefinisikan dan mengoperasionalkan karisma dan mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi perkembangannya. *Ketiga*, sulitnya mendapatkan akses ke pemimpin bisnis yang karismatik. Penelitian ini membahas yang kedua dari masalah ini, dan dengan demikian, meringankan yang pertama. Ini menyajikan model yang menghubungkan konteks organisasi dengan kepemimpinan karismatik yang diambil dari penelitian dan teori dari ilmu politik, sosiologi, psikologi sosial, dan teori kepemimpinan organisasi yang ada (Conger & Kanungo, 1987).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan yakni, metode deskriptif-analisis. Metode deskriptif-analisis dengan tujuan untuk menggambarkan hasil penelitian tanpa bermaksud untuk mengambil keputusan

atau kesimpulan yang berlaku umum, penyajian data akan ditampilkan secara apa adanya (Kaelan, 2005). Data diperoleh dari berbagai literatur buku, artikel jurnal, tesis, dan berbagai hasil penelitian lainnya. Dengan demikian, diharapkan untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana revitalisasi teori perilaku kepemimpinan karismatik dalam pengaturan manajemen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Perilaku untuk Mempelajari Karisma

Jika pemahaman yang lebih dalam tentang kepemimpinan karismatik dalam organisasi yang ingin diperoleh, penting untuk melepaskan aura mistisisme dari karisma dan menanganinya secara ketat sebagai proses perilaku. Kepemimpinan karismatik, seperti bentuk kepemimpinan lainnya, harus dianggap sebagai proses perilaku yang dapat diamati yang dapat dijelaskan dan dianalisis dalam bentuk model formal (Kaharusman, 2014).

Model yang disajikan di sini dibangun di atas gagasan bahwa karisma adalah fenomena atribusi (Watkaat, 2012). Ketika suatu anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok, maka pengamatan dari proses pengaruh dalam kelompok membantu mereka menentukan status mereka (Selanno, 2014). Seseorang yang memberikan pengaruh maksimum atas anggota lain dianggap sebagai seorang pemimpin. Peran ini secara konsensual divalidasi ketika pengikut mengenali dan mengidentifikasi pemimpin berdasarkan interaksi dengannya (Daswati, 2012). Kepemimpinan karismatik tidak terkecuali dalam proses ini. Seperti jenis kepemimpinan lainnya, karisma harus dilihat sebagai atribusi yang dibuat oleh pengikut yang mengamati perilaku tertentu dari pihak pemimpin dalam konteks organisasi. Peran yang dimainkan oleh seseorang tidak hanya menjadikan orang tersebut, di mata pengikutnya, sebagai pemimpin tugas atau pemimpin

sosial, tetapi mereka juga menjadikannya pemimpin karismatik atau pemimpin nonkarismatik (Fauzan, 2019). Perilaku pemimpin yang diamati dalam organisasi dapat ditafsirkan oleh pengikutnya sebagai ekspresi kualitas karismatik. Dalam pengertian ini, karisma dapat dianggap sebagai dimensi tambahan dari perilaku kepemimpinan (Hanum et al., 2019). Dengan demikian, ini bukan atribusi yang dibuat tentang seseorang karena pangkatnya dalam organisasi, melainkan atribusi yang dibuat karena perilaku yang dia tunjukkan. Disposisi karismatik atau gaya kepemimpinan harus tunduk pada analisis empiris dan perilaku yang sama seperti dimensi kepemimpinan partisipatif, tugas, atau orang yang telah menjadi sasaran di masa lalu (Ananto, 2014).

Komponen Perilaku Karisma

Jika atribusi karisma pengikut bergantung pada perilaku pemimpin yang diamati, lalu komponen perilaku apa yang bertanggung jawab atas atribusi tersebut? Dapatkah atribusi ini diidentifikasi dan dioperasionalkan untuk mengembangkan kualitas karismatik di antara para pemimpin organisasi?

Tabel 1.1 Komponen Perilaku Pemimpin Karismatik dan Nonkarismatik (Conger & Kanungo, 1987).

	Pemimpin Non Karismatik	Pemimpin Karismatik
Hubungan dengan Status quo	Dasarnya setuju dengan status quo dan berusaha untuk mempertahankannya	Dasarnya menentang status quo dan berusaha untuk mengubahnya

Tujuan Masa Depan	Tujuan tidak terlalu berbeda dari status quo	Visi yang diidealkan yang sangat berbeda dari status quo	tatanan yang ada	
			Perilaku	Konvensional, sesuai dengan norma yang ada Tidak konvensional atau kontranoratif
Kesukaan	Perspektif bersama membuat dia disukai	Perspektif bersama dan visi ideal membuatnya menjadi pahlawan yang disukai dan terhormat yang layak untuk diidentifikasi dan ditiru	Sensitivitas Lingkungan	Rendahnya kepekaan lingkungan untuk mempertahankan status quo Tingginya kepekaan lingkungan untuk mengubah status quo
			Artikulasi	Lemahnya artikulasi tujuan dan motivasi untuk memimpin Artikulasi yang kuat tentang visi masa depan dan motivasi untuk memimpin
Keterpercayaan	Advokasi yang tidak tertarik dalam upaya persuasi	Advokasi yang tidak tertarik dengan menimbulkan risiko dan biaya pribadi yang besar	Kekuasaan Basis	Posisi kekuasaan dan kekuasaan pribadi (berdasarkan penghargaan, keahlian, dan kesukaan terhadap teman yang serupa) Kekuasaan pribadi (berdasarkan keahlian, rasa hormat, dan kekaguman pada pahlawan yang unik)
Keahlian	Ahli dalam menggunakan cara yang tersedia untuk mencapai tujuan dalam kerangka	Ahli dalam menggunakan cara yang tidak konvensional untuk melampaui tatanan yang ada	Hubungan	Egalitarian, konsensus, atau direktif Elitist, pengusaha, dan teladan

Pemimpin -Pengikut		
	Mendorong atau memerintahkan orang untuk berbagi pandangannya	Mengubah orang untuk berbagi perubahan radikal yang dianjurkan

Tabel 1.1 mencakup deskripsi hipotesis tentang apa yang penulis yakini sebagai komponen perilaku penting dan dapat dibedakan dari kepemimpinan karismatik. Diasumsikan bahwa komponen-komponen ini saling terkait dan mereka berbeda dalam kehadiran dan ketegangan di antara para pemimpin karismatik. Ide-ide ini diwakili dalam beberapa analisis sebagai berikut.

Pertama: Komponen perilaku kepemimpinan karismatik saling terkait, dan dengan demikian mereka membentuk konstelasi komponen. Meskipun semua peran kepemimpinan melibatkan pembuatan jalur yang jelas bagi anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama, atribusi karisma kepada para pemimpin diyakini bergantung pada empat variabel: (a) tingkat perbedaan antara status quo dan tujuan atau visi masa depan yang dianjurkan oleh pemimpin, (b) penggunaan cara inovatif dan tidak konvensional untuk mencapai perubahan yang diinginkan, (c) penilaian realistis sumber daya lingkungan dan kendala untuk membawa perubahan tersebut, dan (d) sifat artikulasi dan manajemen kesan yang digunakan untuk menginspirasi bawahan dalam mengejar visi.

Banyak ahli teori melihat karisma dan visi masa depan sebagai komponen kepemimpinan karismatik (Sukatin et al., 2021). Di sini kata visi mengacu pada beberapa tujuan ideal yang diinginkan

pemimpin untuk dicapai organisasi di masa depan. Dalam penelitian ini, dihipotesiskan bahwa sifat, rumusan, artikulasi, dan cara untuk mencapai tujuan ini dapat dibedakan dari yang dianjurkan oleh jenis pemimpin lainnya.

Dalam analisa penulis, semakin ideal atau utopis tujuan yang dianjurkan oleh pemimpin, semakin tidak sesuai dengan status quo. Dan, semakin besar perbedaan tujuan dari status quo, semakin besar kemungkinan pengikut akan mengatribusikan visi luar biasa kepada pemimpin. Sebab, dengan menghadirkan tujuan ideal kepada pengikut, seorang pemimpin memberikan tantangan dan kekuatan motivasi untuk perubahan (Solikin, Fatchurahman, & Supardi, 2017). Literatur tentang perubahan sikap menunjukkan bahwa posisi ketidaksesuaian maksimum dalam garis lintang penerimaan memberikan tekanan terbesar pada pengikut untuk mengubah sikap mereka. Karena tujuan yang diidealkan mewakili perspektif yang dimiliki oleh para pengikut dan janji untuk memenuhi harapan dan aspirasi mereka, itu cenderung berada dalam garis lintang penerimaan meskipun ada perbedaan yang ekstrim. Seorang pemimpin menjadi karismatik ketika dia berhasil mengubah sikap pengikutnya untuk menerima visi yang diadvokasi (Sukatin et al., 2021). Dalam agama, karisma berasal dari kenabian (Yuki, 1998); dalam organisasi, karisma berasal dari advokasi untuk masa depan. Kegagalan baik nubuat atau advokasi dapat mengubah atribusi dari karisma menjadi kegilaan (Sukatin et al., 2021).

Lalu yang menjadi pertanyaan mendasarnya, atribut apa yang digunakan dari para pemimpin karismatik yang membuat mereka menjadi pendukung sukses dari visi mereka yang tidak sesuai? Penelitian tentang komunikasi persuasif menunjukkan bahwa untuk menjadi advokat yang sukses, seseorang harus menjadi komunikator yang kredibel (Rakhmat, 2012). Kredibilitas seorang

pemimpin bisa dihasilkan dari memproyeksikan citra yang disukai, dapat dipercaya, dan berpengetahuan (Hovland, Janis, & Kelley, 1953).

Ini adalah perspektif bersama dari visi ideal pemimpin karismatik dan potensinya untuk memuaskan kebutuhan pengikut yang membuat pemimpin disukai. Baik kesamaan yang dirasakan antara pengikut dan pemimpin mereka dan potensi pemimpin yang dirasakan untuk memuaskan kebutuhan pengikut membentuk dasar ketertarikan interpersonal mereka (Sugiarto, 2020); versi visi yang diidealkan ini, para pengikut menghormati pemimpin mereka dan menganggap dia layak untuk diidentifikasi dan ditiru. Pemimpin karismatik tidak hanya mirip dengan orang lain yang umumnya disukai (seperti yang akan ditemukan dengan pemimpin populer yang mencari konsensus), tetapi mereka juga pemegang visi yang diidealkan (Muslim & Sururin, 2016).

Kedua: Pemimpin karismatik ketika visi mereka sangat berbeda dari status quo namun tetap dalam garis lintang penerimaan untuk pengikut mereka. Penting bagi pemimpin untuk dipercaya. Umumnya pemimpin dipercaya ketika mereka menganjurkan posisi mereka dengan cara yang tidak tertarik dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan pengikut daripada kepentingan diri mereka sendiri (Djohan, 2016). Namun, pemimpin karismatik membuat kualitas ini tampak luar biasa. Mereka mengubah perhatian mereka terhadap kebutuhan pengikut menjadi dedikasi dan komitmen total untuk tujuan bersama yang mereka bagikan dengan pengikut dengan cara yang tidak mementingkan diri dan tidak mementingkan diri sendiri. Mereka terlibat dalam tindakan teladan yang dianggap pengikut melibatkan risiko, biaya, dan energi pribadi yang besar (Hanum, Fitriyah, & Sumarsono, 2016). Risiko pribadi ini mungkin termasuk: kemungkinan hilangnya keuangan atau kesuksesan karir; penarikan sumber daya

organisasi; potensi untuk dipecat atau diturunkan pangkatnya; dan hilangnya status formal atau informal, kekuasaan, otoritas, dan kredibilitas. Semakin tinggi biaya pribadi atau pengorbanan untuk kebaikan bersama, semakin besar kepercayaan pemimpin (Thaib, 2016). Semakin banyak pemimpin menunjukkan bahwa mereka siap untuk mengambil risiko pribadi yang tinggi atau menanggung biaya pribadi yang tinggi untuk mencapai visi bersama, semakin mereka karismatik dalam arti layak untuk dipercaya sepenuhnya.

Ketiga: Pemimpin karismatik dapat mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi bersama. Akhirnya, para pemimpin karismatik tampak ahli di bidang pengaruh mereka. Keberhasilan masa lalu mungkin merupakan syarat untuk atribusi karisma. Sebagaimana dijelaskan oleh Weber dalam Saefudin (Saefudin et al., 2019), atribusi karisma umumnya dipengaruhi oleh keahlian pemimpin dalam dua bidang. *Pertama*, pemimpin karismatik menunjukkan ketidakmampuan teknologi tradisional, aturan, dan regulasi status quo sebagai sarana untuk mencapai visi bersama. *Kedua*, para pemimpin merancang strategi dan rencana tindakan yang efektif tetapi tidak konvensional. Pemimpin dianggap karismatik ketika mereka menunjukkan keahlian dalam melampaui tatanan yang ada melalui penggunaan cara-cara yang tidak konvensional. Penggunaan dana pinjaman atas pinjaman yang didukung pemerintah, jaminan uang kembali untuk mobil, perwakilan serikat pekerja di dewan direksi, dan iklan yang menampilkan dirinya adalah contoh tindakan strategis yang tidak konvensional dalam industri otomotif. (Conger & Kanungo, 1987).

Keempat: Pemimpin karismatik menunjukkan keahlian dalam melampaui tatanan yang ada melalui penggunaan cara-cara yang tidak konvensional atau

luar biasa. Atribusi karisma kepada para pemimpin tergantung pada persepsi pengikut tentang kualitas revolusioner dan tidak konvensional mereka (Thalib, Fitriana, Anou, Maisyaroh, & Sumarsono, 2020). Kualitas revolusioner para pemimpin dimanifestasikan sebagian dalam visi ideal mereka yang tidak sesuai. Lebih penting lagi, para pemimpin karismatik terlibat dalam perilaku inovatif yang bertentangan dengan norma-norma yang ditetapkan organisasi, industri, dan/atau masyarakat mereka sambil memimpin pengikut mereka menuju realisasi visi mereka (Hanum et al., 2016). Pemimpin karismatik bukanlah fasilitator kelompok seperti pemimpin konsensual, tetapi mereka adalah inovator aktif. Rencana dan strategi yang mereka gunakan untuk mencapai perubahan, tindakan kepahlawanan mereka yang patut dicontoh yang melibatkan risiko pribadi, dan perilaku pengorbanan diri mereka harus baru, tidak konvensional, dan luar biasa (Fauzan, 2019). Perilaku seperti itu, ketika berhasil, membangkitkan kejutan dan kekaguman pada pengikut. Perilaku yang tidak biasa seperti itu juga mengarah pada atribusi karisma dalam arti memiliki kemampuan manusia super.

Kelima: Pemimpin karismatik terlibat dalam perilaku yang baru, tidak konvensional, dan kontranormatif, dan dengan demikian, melibatkan risiko pribadi yang tinggi atau kemungkinan besar merugikan kepentingan diri mereka sendiri. Karisma dan Kepekaan terhadap Lingkungan. Ketika seorang pemimpin kehilangan pandangan tentang kenyataan dan perilakunya yang tidak konvensional gagal mencapai tujuannya, pemimpin tersebut dapat diturunkan dari karismatik menjadi tidak efektif (Sukatin et al., 2021). Pengetahuan, pengalaman, dan keahlian pemimpin menjadi kritis. Pemimpin karismatik secara realistis menilai sumber daya lingkungan dan kendala yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk membawa perubahan dalam

organisasi mereka (Daswati, 2012). Mereka peka terhadap kemampuan dan kebutuhan emosional pengikut, dan mereka memahami sumber daya dan kendala lingkungan fisik dan sosial di mana mereka beroperasi. Strategi inovatif dan tindakan tidak konvensional mereka didasarkan pada penilaian realistis terhadap kondisi lingkungan (Choirudin, 2015). Alih-alih meluncurkan tindakan segera setelah visi dirumuskan, seringkali para pemimpin mempersiapkan landasan, atau akan menunggu waktu, tempat, dan ketersediaan sumber daya yang tepat. Karisma seringkali memudar karena kurangnya kepekaan terhadap lingkungan.

Keenam: Pemimpin karismatik terlibat dalam penilaian realistis dari sumber daya lingkungan dan kendala yang mempengaruhi realisasi visi mereka. Mereka menerapkan strategi inovatif ketika rasio kendala sumber daya lingkungan menguntungkan mereka. Karisma dan Artikulasi. Pemimpin karismatik mengartikulasikan visi dan strategi mereka untuk bertindak melalui dua proses. *Pertama*, mereka mengartikulasikan konteks yang meliputi: (a) sifat status quo; (b) sifat visi masa depan; (c) cara visi masa depan ini, jika diwujudkan, menghilangkan sumber ketidakpuasan dan memberikan pemenuhan harapan dan aspirasi para pengikut; dan (d) rencana aksi untuk mewujudkan visi. Dalam mengartikulasikan konteksnya, pesan verbal para pemimpin melukiskan gambaran positif tentang visi masa depan dan gambaran negatif tentang status quo (Mahmudah, 2015). Status quo sering disajikan sebagai sesuatu yang tidak dapat ditoleransi, sedangkan visi disajikan sebagai alternatif yang paling menarik dan dapat dicapai dalam istilah yang jelas dan spesifik. *Kedua*, pemimpin karismatik juga mengomunikasikan motivasi mereka sendiri untuk memimpin pengikutnya. Melalui mode tindakan ekspresif, baik verbal maupun nonverbal, para pemimpin

mengomunikasikan keyakinan, kepercayaan diri, dan dedikasi mereka untuk memberikan kredibilitas pada apa yang mereka anjurkan (Mahmudah, 2015). Ekspresi energi dan ketekunan yang tinggi, perilaku yang tidak konvensional dan berisiko, tindakan heroik dan pengorbanan pribadi, semuanya mengomunikasikan motivasi dan antusiasme tinggi para pemimpin, yang kemudian menular kepada para pengikutnya. Dalam mengartikulasikan motivasi mereka untuk memimpin, para pemimpin karismatik menggunakan sejumlah teknik manajemen kesan (Hanum et al., 2016). Misalnya, mereka menggunakan retorika dengan memilih kata-kata untuk mencerminkan ketegasan, kepercayaan diri, keahlian, dan kepedulian terhadap kebutuhan pengikut. Kualitas yang sama ini juga diekspresikan melalui pakaian, penampilan, dan bentuk bahasa tubuh lainnya. Tidak konvensional dalam penggunaan retorika dan bentuk komunikasi nonverbal menciptakan kondisi untuk atribusi disposisi karisma.

Ketujuh: Pemimpin karismatik menggambarkan status quo sebagai sesuatu yang negatif atau tidak dapat ditoleransi dan visi masa depan sebagai alternatif yang paling menarik dan dapat dicapai.

Kedelapan: Pemimpin karismatik mengartikulasikan motivasi mereka untuk memimpin melalui perilaku asertif dan ekspresi kepercayaan diri, keahlian, tidak konvensional, dan perhatian terhadap kebutuhan pengikut.

Karisma dan Penggunaan Kekuatan Pribadi. Pengaruh atas pengikut dapat berasal dari basis kekuasaan yang berbeda (Pramudibyanto, 2010). Pengaruh karismatik, bagaimanapun, berasal dari kekuatan idiosinkratik, yakni pribadi pemimpin (kekuatan referensi dan ahli) daripada kekuatan posisi mereka (kekuatan hukum, koersif, dan penghargaan) yang disahkan oleh aturan dan peraturan organisasi (Anugerah, 2016). Para pemimpin konsensual

partisipatif juga menggunakan kekuatan pribadi melalui pencarian konsensus. Beberapa pemimpin organisasi non-partisipatif juga menggunakan kekuatan pribadi melalui perilaku baik hati tetapi mengarahkan. Namun, pemimpin karismatik berbeda dari pemimpin konsensual dan direktif dalam penggunaan kekuatan pribadi mereka. Kekuatan pribadi karismatik berasal dari visi ideal elitis, advokasi kewirausahaan perubahan radikal, dan kedalaman pengetahuan dan keahlian untuk membantu mencapai tujuan yang diinginkan (Hanum et al., 2016). Semua kualitas pribadi ini tampak luar biasa bagi pengikut mereka, dan mereka membentuk dasar karisma.

Kesembilan: Pengaruh pemimpin karismatik pada pengikut mereka berasal dari penggunaan kekuatan *idiosinkratik* pribadi mereka (ahli dan referensi) daripada penggunaan kekuatan posisi mereka (hukum, paksaan, dan penghargaan) dalam organisasi (Laksono, 2018).

Kesepuluh: Pemimpin karismatik mengerahkan kekuatan pribadi idiosinkratik atas pengikut mereka melalui perilaku elitis, wirausaha, dan teladan daripada melalui pencarian konsensus atau perilaku direktif. Karisma dan Peran Pembaharu. Seorang pemimpin karismatik dipandang sebagai pembaru organisasi (Pratama & Anitra, 2020). Otoritas karismatik pada dasarnya tidak stabil dan sementara. Begitu tatanan baru dilembagakan, karisma memudar (Riyanti, 2016). Jadi karisma terlihat pada pemimpin hanya ketika mereka bertindak sebagai agen yang membawa perubahan radikal. Atribusi dibuat hanya atas dasar tindakan yang diambil untuk membawa perubahan atau reformasi. Ini bukan atribusi *post facto* yang dibuat setelah hasil perubahan diketahui. Hasil mungkin, bagaimanapun, memperkuat atau mengurangi atribusi yang ada.

Dari perspektif manajemen perubahan, pemimpin harus dibedakan

dari administrator (Dewi & Kurniawan, 2019). Administrator bertindak sebagai penjaga yang bertanggung jawab atas pemeliharaan status quo. Mereka mempengaruhi orang lain melalui kekuatan posisi mereka sebagaimana dilegitimasi oleh organisasi. Pemimpin, sebagai lawan administrator, mengarahkan atau mendorong pengikut mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Namun, para pemimpin karismatik mengubah pengikut mereka (bukan mendorong mereka) dan mencari reformasi radikal di dalam diri mereka untuk mencapai tujuan yang diidealkan (Sukatin et al., 2021). Dengan demikian, karisma tidak pernah dapat dirasakan baik dalam peran administrator (pengurus) atau dalam peran kepemimpinan yang dirancang hanya untuk mendorong sistem.

Kesebelas: Pemimpin karismatik bertindak sebagai reformis atau agen perubahan radikal, dan karisma mereka memudar ketika mereka bertindak sebagai administrator (peran care taker) atau manajer (peran nudging) (Hanum et al., 2016).

Konteks munculnya wacana Karisma sebelumnya menyiratkan bahwa kebutuhan untuk transisi atau perubahan besar memicu munculnya pemimpin karismatik (Marginingsih, 2016). Terkadang faktor kontekstual sangat mendukung perubahan sehingga para pemimpin memanfaatkannya. Misalnya, ketika suatu sistem tidak berfungsi atau ketika menghadapi krisis, para pemimpin merasa menguntungkan untuk mengadvokasi perubahan radikal, sehingga menciptakan citra karismatik untuk diri mereka sendiri (Sukatin et al., 2021). Dalam periode yang relatif tenang, para pemimpin memainkan peran utama dalam menciptakan kebutuhan akan perubahan pada pengikut mereka. Mereka mengantisipasi perubahan di masa depan dan mendorong kondisi yang mendukung. Bagaimanapun, konteks harus dilihat sebagai faktor pencetus, kadang-kadang

memfasilitasi munculnya perilaku tertentu pada pemimpin yang membentuk dasar karisma. Seperti yang ditunjukkan Kurniawan mengenai kepemimpinan politik, "prakondisi krisis sosial eksogen dan tekanan psikis kondusif untuk munculnya kepemimpinan politik karismatik (Kurniawan, 2022). Dari sudut pandang pemimpin, bagaimanapun, kepekaan terhadap faktor kontekstual adalah penting jika dia ingin mengembangkan strategi yang tepat untuk perubahan.

Keduabelas: Faktor kontekstual yang menyebabkan pengikut potensial kecewa dengan tatanan sosial yang berlaku, atau yang menyebabkan pengikut mengalami tekanan psikologis, meskipun bukan kondisi yang diperlukan untuk munculnya pemimpin karismatik (Larasati Ahluwalia, 2020).

Ketigabelas: Di bawah kondisi ketenangan sosial yang relatif dan kurangnya tekanan psikologis di antara pengikut, tindakan oleh seorang pemimpin yang mendorong atau mendukung atribusi karisma memfasilitasi munculnya pemimpin itu sebagai pemimpin karismatik (Sukatin et al., 2021).

CONCLUSION / KESIMPULAN

Dalam model, karisma dipandang baik sebagai satu set atribusi disposisional oleh pengikut dan sebagai satu set perilaku nyata pemimpin. Keduanya terkait dalam arti bahwa perilaku pemimpin membentuk dasar atribusi pengikut. Untuk memvalidasi kerangka kerja seperti itu, diperlukan dua langkah. *Pertama*, atribut perilaku dan disposisional pemimpin karismatik yang disarankan dalam kerangka ini memerlukan konfirmasi empiris independen. Untuk menentukan apakah validitas konvergen dan diskriminan ada, dan mengidentifikasi pemimpin yang mereka anggap karismatik dan nonkarismatik. Responden kemudian dapat mendeskripsikan atribut pembeda. *Kedua*,

validitas diskriminan dari konstruk kepemimpinan karismatik dapat diuji dengan menunjukkan bahwa variabel dependen (misalnya, kepercayaan pengikut) terkait dengan karisma dengan cara yang berbeda dari konstruk kepemimpinan lainnya.

Model ini juga memiliki implikasi langsung bagi manajemen. Secara khusus, jika komponen perilaku kepemimpinan karismatik dapat diisolasi, dimungkinkan untuk mengembangkan atribut ini pada manajer. Dengan asumsi bahwa kepemimpinan karismatik penting untuk reformasi organisasi, organisasi mungkin ingin memilih manajer berdasarkan karakteristik karismatik yang telah diidentifikasi.

REFERENCES / DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A'zham, K. S. (2021). Strategi dan Gaya Kepemimpinan Elon Reeve Musk. *Arsip Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Ananto, R. (2014). *ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Empiris Pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)*. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Anugerah, B. (2016). Faktor Idiosinkratik Pemimpin dalam Perumusan Politik Luar Negeri. *Jurnal Kajian Lemhannas RI*, 26, 5–16. Retrieved from https://www.lemhannas.go.id/images/Publikasi_Humas/Jurnal/Jurnal_Edisi_30_Juni_2017.pdf
- Anugrah, A. (2021). Gaya Kepemimpinan dari Pendiri Facebook Mark Elliot Zuckerberg. *Arsip Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 1–15.
- Choirudin, M. (2015). Penyesuaian Diri: Sebagai Upaya Mencapai Kesejahteraan Jiwa. *Hisbah: Jurnal Bimbingan Konseling Dan Dakwah Islam*, 12(1), 1–20.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Daswati. (2012). Daswati. *Kepemimpinan, Implementasi Peran Gaya, Dengan Menuju, Kepemimpinan Organisasi, Kesuksesan*, 04(01), 783–798.
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *Natapraja*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Djohan, A. J. (2016). *5 Pilar Kepemimpinan di Abad 21* (R. Adhani, Ed.). Malang: Media Nusa Creative.
- Fauzan. (2019). Kepemimpinan Kharismatik Versus Kepemimpinan Visioner. *Al-'Adalah*, 22(1), 68–79.
- Hanum, N. A., Fithriyah, A., Maisyaroh, & Sumarsono, R. B. (2019). Pandangan Konsep Kepemimpinan Kharismatik. *Seminar Nasional - Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0*. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Hanum, N. A., Fitriyah, A., & Sumarsono, R. B. (2016). Pandangan Konsep Kepemimpinan Kharismatik. *Seminar Nasional*, 163–170. Retrieved from <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2020/03/Nur-Amaliyah-Hanum.pdf>
- Hovland, C., Janis, I., & Kelley, H. (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, GT: Yale University Press.
- Ivancevich, & Dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaelan. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat: Paradigma Bagi Pengembangan Penelitian Interdisipliner Bidang Filsafat, Budaya, Sosial, Semiotika, Sastra, Hukum dan Seni*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kaharusman. (2014). *Kepemimpinan*

- Karismatik dalam Penyelesaian Konflik antar Etnis di UNISMUH Makassar. Skripsi.* Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Kurniawan, I. (2022). Eksistensi Kepemimpinan Pemerintahan di antara Krisis Pandemi Covid-19 dan Digital Disruption. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(2), 29–40. [https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8\(2\).9776](https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8(2).9776)
- Laksono, D. A. (2018). Pengaruh Idiosinkratik Shinzo Abe terhadap Upaya Perubahan Kebijakan Luar Negeri Jepang dari Pasifisme Idealis Menjadi Pasifisme Proaktif. *Jurnal Analisis Hubungan Internasional*, 7(3), 58–70. Retrieved from <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jahi73b2516703full.pdf>
- Larasati Ahluwalia, K. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan Pada Kinerja dan Keseimbangan Pekerjaan-Rumah di Masa Pandemi Ncovid-19. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, VII(2), 119–128.
- Mahmudah, D. (2015). Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi dalam Organisasi. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 19(2), 285–302. <https://doi.org/10.31445/jskm.2015.190210>
- Marginingsih, R. (2016). Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 02(02), 32–51.
- Muslim, M., & Sururin. (2016). Kepemimpinan Kharismatik yang Visioner. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 19(2), 148–159. Retrieved from <https://ibn.ejournal.id/index.php/ESENSI/article/view/70>
- Mutia Indriyani, Nurul Hidayatul Laili, D. R. P. (2018). Gaya Kepemimpinan Karismatik Pustaka. *Literasi Digital Dari Pustakawan Untuk Merawat Kebhinekaan*, 68–75. Malang: Seminar Nasional Prodi Ilmu Perpustakaan UM.
- Pramudibyanto, H. (2010). Keseimbangan Kekuasaan dan Pengaruh dalam Konteks Komunikasi Organisasi. *Seminar Nasional Pendidikan, Sains Dan Teknologi Fakultas Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Muhammadiyah Semarang*, 51–60.
- Pratama, D. C., & Anitra, V. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Budaya Organisasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Borneo Student Research (BSR)*, 1(2), 990–998.
- Rakhmat, J. (2012). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Riyanti, O. (2016). *Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah di Tingkat Sekolah Dasar Kota Pangkalpinang. Skripsi*. Universitas Bangkabelitung.
- Saefudin, Setiawati, Y. H., & Hamidah, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik terhadap Kompetensi Profesiobal Dosen dalam Menghadapi Era Industrialisasi 4.0. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, I(1), 1–18.
- SD, T. (2002). *Leadership in High Performance Organizational Cultures*. London: QuorumBooks.
- Selanno, H. (2014). Faktor Internal yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi. *Jurnal Populis*, 8(2), 44–56.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157.
- Solikin, A., Fatchurahman, H. ., & Supardi. (2017). Pemimpin yang Melayani dalam Membangun Bangsa yang Mandiri. *Anterior Jurnal*, 16(2), 90–103.
- Sugiarto, A. F. (2020). *Efektivitas Komunikasi Interpersonal Kepala*

Sekolah dengan Guru di SMA Nusantara Plus. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Sukatin, Amalia, N., Amaliah, D. N., Ribowo, I., Disepti, & Nasihin, M. D. (2021). Upayah Menjadikan Pemimpin Karismatik Guna Meningkatkan Kepercayaan Diri serta Wawasan dalam Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Anak Bunayya*, 8(2), 155–167.
- Thaib, M. I. (2016). Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam. *Jurnal Intelektualita*, 4(1), 66–95.
- Thalib, D., Fitriana, D., Anou, E., Maisyaroh, & Sumarsono, R. B. (2020). Atribusi Bawahan dan Pemimpin Berkarisma. *Seminar Nasional - Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0*. Malang: Universitas Negeri Malang. Retrieved from <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2020/03/Darmawan-Thalib.pdf>
- Veranda, C. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Jack Ma, Seorang Pekerja Keras dari Tiongkok. *Arsip Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27894.32326>
- Watkaat, A. J. (2012). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KARISMATIK, MOTIVASI, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA KANTOR UPTD DIKPORA (Studi di Kec Tanimbar Utara Kota Larat. Kab Maluku Tenggara Barat. Prop Maluku.)*. Tesis. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Yuki, G. A. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.