



KARISMATIK DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Siti Annisa Rizki, M.Psi., Psikolog



-
- Pada tahun 1980an, peneliti di bagian manajemen sangat tertarik terhadap aspek emosi dan symbol dari kepemimpinan. Proses ini membantu kita untuk memahami : **bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut agar mengorbankan dirinya dan meletakkan misi organisasi di atas ketertarikan pengikut terhadap materialistic**

Dua teori awal untuk menjelaskan hal ini, yakni :



Karisma



Kepemimpinan
Transformasional

Karisma

- Teori dipengaruhi oleh ide Max Weber (seorang Sosiolog)
- Karisma berasal dari Bahasa Yunani, yakni kemampuan untuk mempengaruhi dan bukan berasal dari otoritas tradisional atau formal, namun lebih kepada persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkahi dengan kualitas yang luar biasa.
- Teori terbaru kepemimpinan karismatik di dalam organisasi, yakni NEOCHARISMATIC. Teori ini mendeskripsikan motif dan perilaku kepemimpinan karismatik dan proses psikologis yang menjelaskan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut.

Kepemimpinan Transformasional

- Teori dipengaruhi oleh ide James McGregor Burns (1978)
- Burns membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional
- Kepemimpinan transformasional membandingkan nilai-nilai moral pengikut dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang isu-isu etika dan menggerakkan energi dan sumber daya untuk lembaga
- Kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut untuk tertarik pada minat pengikut dan pertukaran keuntungan. Contoh : di dalam pemimpin politik, aktivitas ini meliputi memberikan pekerjaan, subsidi, kontrak pemerintah yang menguntungkan, dukungan untuk undang-undang yang diinginkan sebagai timbal balik di dalam kampanye dan untuk mendapatkan vote jika terpilih kembali.
- Burns juga mengidentifikasi bentuk ketiga dari pengaruh kepemimpinan, berdasarkan otoritas legitimasi dan penghargaan terhadap aturan dan tradisi. Organisasi birokratik menekankan bentuk pengaruh ini lebih berdasarkan pertukaran atau inspirasi

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN KARISMATIK YAITU:

01

ATRIBUSI KARISMA



02

TEORI KONSEP DIRI



03

PSIKODINAMIKA



04

PENYEBARAN SOSIAL





1. TEORI ATRIBUSI KEPEMIMPINAN KARISMATIK

- ▶ Karisma adalah fenomena atribusional (Conger dan Kanungo, 1987)
- ▶ Atribusi pengikut terhadap kualitas karisma pemimpin juga ditentukan oleh perilaku pemimpin, keahlian dan aspek situasi

Ciri pemimpin dan perilaku

- Karisma lebih sering diatribusikan kepada pemimpin yang mengutarakan visi yang sangat berbeda dari kondisi saat ini, namun tetap dapat diterima oleh pengikut
- Karisma lebih diatribusikan kepada pemimpin yang mengambil tindakan tidak konvensional untuk mencapai visi → penggunaan strategi-strateginya inovatif
- Pemimpin lebih dipandang memiliki karisma, jika mereka memberikan pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi dan mengeluarkan biaya yang tinggi untuk mencapai visinya. → trust / kepercayaan pengikut merupakan komponen penting dari karisma
- Pemimpin yang percaya diri tentang ide/usulan lebih dipandang memiliki karisma daripada pemimpin yang ragu-ragu. Kepercayaan diri dan antusiasme itu bisa menyebar.
- Pengikut lebih sering mengatribusikan karisma terhadap pemimpin yang dapat menginspirasi mereka secara emosional daripada menggunakan otoritas atau proses keputusan partisipatif.
- Kemampuan pemimpin dalam melihat peluang yang sebelumnya tidak dilihat orang lain, menjadi alasan mengapa pemimpin dipandang sebagai seseorang yang tidak biasa.



Influence Process

- Mengapa pengikut dari pemimpin karismatik memiliki komitmen yang kuat? → adanya pengaruh dari **IDENTIFIKASI PERSONAL**
- Pemimpin karismatik tampil tidak biasa, menggunakan insight yang strategis, keyakinan yang kuat, percaya diri, perilaku yang tidak konvensional, energi dinamis yang dikagumi bawahan dan membuat mereka ingin seperti pemimpin. Persetujuan pemimpin menjadi ukuran keberhargaan diri yang dirasakan bawahan
- Persetujuan pemimpin merupakan sumber motivasi utama. Namun, di waktu yang bersama, ada bukti yang menunjukkan bahwa bawahan juga dimotivasi oleh rasa takut akan mengecewakan pemimpin dan ditolak oleh pemimpin.



Kondisi-kondisi yang memfasilitasi

- Variabel kontekstual menjadi hal penting bagi kepemimpinan karismatik. Karena atribusi pada kemampuan serang pemimpin tampak pada tingkat ketergantungan pada karakteristik situasi.
- Salah satu variable situasional yang penting adalah kecemasan atau kekecewaan pengikut. Seperti yang dikemukakan Weber (1947), pemimpin karismatik lebih banyak muncul di dalam situasi krisis.

2. Teori konsep diri dari kepemimpinan karismatik

- ▶ Shamir, House dan Arthur (1993) motivasi manusia dan deskripsi yang mendasari proses pengaruh, yaitu :
 1. Perilaku merupakan ekspresi perasaan, nilai-nilai dan konsep diri yang pragmatis dan berorientasi terhadap tujuan
 2. Konsep diri seseorang terdiri dari hirarki identitas dan nilai-nilai
 3. Individu yang termotivasi secara intrinsik menambah dan melindungi harga diri dan kebermaknaan dirinya
 4. Individu yang termotivasi secara intrinsik menjaga konsistensi komponen konsep diri mereka, antara konsep diri dan juga perilaku

► Indikator karisma

Pemimpin karismatik memiliki efek mendalam dan tidak biasa pada pengikut. Pengikut menerima keyakinan pemimpin adalah benar, mereka mematuhi pemimpinnya, memiliki afeksi terhadap pemimpin, mereka terlibat secara emosional pada misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki tujuan performa yang tinggi, dan mereka percaya bahwa mereka dapat berkontribusi untuk keberhasilan misi

▶ Ciri pemimpin dan perilaku

- ▶ Pemimpin karismatik memiliki ciri kebutuhan yang kuat terhadap kekuasaan, kepercayaan diri yang tinggi dan keyakinan yang kuat terhadap kepercayaan dan cita-citanya.

Pemimpin karismatik mempengaruhi sikap dan perilaku pengikut, dengan meliputi hal sebagai berikut:

1. Mengartikulasikan visi yang menarik
2. Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif di dalam mengartikulasikan visi
3. Mengambil resiko secara personal dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi
4. Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi
5. Mengekspresikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap pengikut
6. Menunjukkan perilaku yang konsisten terhadap visi
7. Mengelola impresi pengikut terhadap pemimpin
8. Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi
9. Memberdayakan pengikut

Influence Processes

- Teori konsep diri tidak menekankan pada identifikasi personal, namun lebih kepada identifikasi sosial, internalisasi dan efikasi diri dan efikasi sosial
- Identifikasi sosial yang kuat terjadi jika : seseorang merasa bangga menjadi bagian dari grup atau organisasi dan menganggap keanggotaan merupakan identitas sosial yang penting
- Pemimpin karismatik meningkatkan identifikasi sosial dengan mengartikulasikan visi yang berkorelasi dengan konsep diri pengikut
- Identifikasi sosial juga dapat meningkat dengan penggunaan slogan, symbol (seperti emblem, seragam, bendera), ritual (contoh : menyanyikan lagu organisasi, menghormati bendera dsbnya) dan upacara (contoh : memperkenalkan anggota baru)
- Motivasi di dalam mengerjakan tugas tergantung pada efikasi diri individual dan efikasi kolektif
- Pengaruh pemimpin karismatik juga mencakup penyebaran emosi. Pemimpin yang sangat positif dan antusias dapat mempengaruhi mood pengikut untuk lebih positif, dimana dapat meningkatkan antusias kerja dan persepsi mereka di dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.

▶ Kondisi yang memfasilitasi

- ▶ Efek motivasi yang diberikan pemimpin karismatik lebih mungkin terjadi jika visi pemimpin sejalan dengan nilai-nilai dan identitas pengikut, sehingga pemimpin dalam hal ini perlu memahami kebutuhan dan nilai dari pengikut.
- ▶ Perlu juga memperhatikan peran tugas untuk ditampilkan kepada pengikut. Misal, industry hi-tech bisa dihubungkan dengan nilai-nilai seperti perkembangan ilmu, pengembangan ekonomi atau kebanggaan nasional. Namun, akan lebih sulit untuk mengembangkannya pada industry dengan produk yang kontroversial, misal produk rokok.
- ▶ Shamri dan koleganya, mengemukakan bahwa kondisi krisis tidak diperlukan untuk efektivitas pemimpin karismatik.

3. Konsep Proses psikodinamika

- ▶ Kets de Vries dan Lindholm, 1988 menjelaskan bagaimana pengaruh tidak biasa dan terlihat irasional pada pemimpin karismatik yang diidolakan sebagai pahlawan atau disembah sebagai figure spiritual. → Identifikasi personal dari pengikut yang intens dalam proses psikodinamika, meliputi regresi, pemindahan (transference) dan proyeksi

Defense Mechanisme	Definisi	Contoh
Regresi	perasaan dan perilaku kembali pada masa awal yang lebih muda	Pengikut pemimpin karismatik juga dapat meregresikan perasaan masa kecil terhadap ketergantungan terhadap orangtua yang terlihat memiliki kekuatan besar, meliputi banyak ide dan fantasi
Pemindahan (transference)	perasaan terhadap figure penting di masa lalu (misal orangtua) dan digantikan kepada seseorang di masa kini	seorang pria muda yang memiliki krisis identitas yang lemah karena mengalami kekerasan yang dilakukan orangtua, ia kemudian mengembangkan attachment yang kuat untuk tergantung pada kelompok karismatik
Proyeksi	proses atribusi perasaan dan dorongan yang tidak menyenangkan kepada orang lain, dan mengalihkan rasa bersalah terhadap hal-hal tertentu.	Seseorang yang menyebabkan kecelakaan pada orang lain memiliki rasa bersalah. Ia mengidentifikasi diri dengan pemimpin karismatik yang religius, yang dapat memberikan nilai-nilai moral, sehingga ia mampu menghadapi rasa bersalahnya

4. Teori Penyebaran sosial dan karisma

- ▶ Meindl (1990), memberikan penjelasan bagaimana atribusi karisma diperoleh dari proses pengaruh diantara pengikut
- ▶ Proses digunakan untuk menjelaskan bagaimana pengikut mempengaruhi satu sama lain di dalam sebaran sosial.
- ▶ Banyak orang yang memiliki identitas sosial heroic di dalam konsep dirinya. Orang-orang tersebut memiliki image positif tentang dirinya seperti dorongannya untuk terlibat di dalam tujuan yang “benar”, sehingga mereka mau berkorban dan mengerahkan upaya lebih.
- ▶ Identitas sosial ini biasanya terhambat, sehingga, orang-orang tersebut menunggu seorang pemimpin yang dapat menjadi alasan untuk mengaktifkan sosial identitas heroic tersebut.



▶ Close and Distant Charisma

- ▶ Shamir (1995) mengemukakan bahwa atribusi karisma yang memiliki kedekatan dengan pemimpin, berbeda dengan orang yang melihat pemimpin dari jarak jauh.
- ▶ Karismatik jarak jauh → pencapaian substantif dan pengaruhnya terhadap sikap politik pengikut.
- ▶ Kairmatik jarak dekat → pengaruhnya terhadap motivasi pengikut, perilaku pengerjaan tugas dan identifikasi dengan pemimpin.
- ▶ Berdasarkan jarak, Pemimpin karismatik tidak hanya dilihat dari bawahan, namun juga pihak luar (investor, pelanggan, supplier dan pemerintah).

▶ Rutinisasi karisma

- ▶ Karisma adalah fenomena sementara ketika itu tergantung pada identifikasi personal. Namun ketika pemimpin tidak di posisi yang sama atau meninggal, penggantian biasanya mengalami krisis. Banyak organisasi dengan pemimpin karismatik yang otokratik gagal untuk mempertahankan pada krisis penggantian (Bryman, 1992 dan Mintzberg, 1983).
- ▶ Pemimpin dapat melakukan beberapa pendekatan untuk mempertahankan pengaruhnya di dalam organisasi, setelah dia tidak di posisi yang sama, yakni :
 1. Mentransfer karisma terhadap penerus melalui upacara-upacara
 2. Membuat struktur administrasi yang dapat melanjutkan/mengimplementasikan visi pemimpin dengan otoritas “hukum yang rasional”
 3. Mengabadikan visi pemimpin dengan menanamkannya dalam budaya organisasi dengan mempengaruhi pengikut untuk menginternalisasi dan memberdayakan mereka untuk mengimplementasikannya.

Konsekuensi dari kepemimpinan karismatik

Membedakan karismatik positif dan negatif adalah dengan melihat nilai-nilai dan kepribadiannya (House & Howell, 1992, Howell 1998, Musserr, 1987).

- ▶ **Karismatik negatif dipersonalisasi dengan orientasi kekuasaan. Mereka menekankan identifikasi personal daripada internalisasi. Mereka dengan sengaja berusaha untuk menanamkan pengabdian pada pengikut, melebihi pencapaian pada cita-cita. Mereka menggunakan daya tarik ideologis, tapi hanya sebagai sarana untuk mendapatkan kekuasaan, setelah itu ideology diabaikan atau diubah secara sewenang-wenang untuk melayani tujuan pribadi pemimpin. mereka mendominasi dan menundukkan pengikut dengan membuat mereka lemah dan tergantung kepada pemimpin. otoritas untuk membuat keputusan penting terpusat pada pemimpin, reward dan hukuman digunakan untuk memanipulasi dan mengontrol pengikut, dan informasi dibatasi dan digunakan untuk menjaga citra pemimpin atau untuk melebih-lebihkan ancaman eksternal terhadap organisasi. Keputusan pemimpin merefleksikan perhatian yang besar terhadap "self glorification" dan memelihara kekuasaan daripada untuk kesejahteraan pengikut**
- ▶ **Sebaliknya, karismatik positif memiliki orientasi power sosial. Pemimpin berusaha menanamkan pengabdian pada ideology daripada pengabdian yang ditujukan pada diri mereka. Dalam proses mempengaruhi, pemimpin berupaya untuk menginternalisasi daripada mendorong identifikasi personal. Pengabdian diri dan memberikan contoh digunakan untuk mengkomunikasikan komitmen serta membagi nilai-nilai dan misi, bukan untuk mengagungkan pemimpin. wewenang didelegasikan disampaikan dalam batas tertentu, informasi dibagikan secara terbuka, partisipasi di dalam mengambil keputusan didukung dan reward digunakan untuk memperkuat konsistensi perilaku dengan misi dan sasaran organisasi. Sebagai hasil, kepemimpinan lebih menguntungkan pengikut.**

Sisi gelap dari karisma

Beberapa konsekuensi negatif dari pemimpin karismatik

- Mengagumi pemimpin dapat mengurangi saran yang baik dari pengikut
- Keinginan untuk mendapatkan penerimaan pemimpin dapat menghambat kritik dari para pengikut
- Kekaguman pengikut dapat menciptakan delusi tentang infalibilitas (ketidakmampuan untuk berbuat salah) dari pemimpin
- Kepercayaan diri yang berlebihan dan optimisme dapat membutakan pemimpin terhadap bahaya yang nyata
- Penolakan masalah dan kegagalan, mengurangi pembelajaran organisasi
- Beresiko, project yang muluk-muluk lebih sering mengalami kegagalan
- Menerima pujian secara penuh, terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pengikutnya
- Impulsif, perilaku nontradisional yang dapat membuat musuh dan juga pengikut yang percaya
- Ketergantungan pada pemimpin menghambat pengembangan penerus yang kompeten
- Gagal untuk mengembangkan penerus menciptakan krisis kepemimpinan pada akhirnya

Efek dari karismatik positif


- ▶ Pengikut mengalami pertumbuhan psikologis dan pengembangan kemampuan, dan organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, dan kompetitif.
- ▶ Pemimpin karismatik positif biasanya membangun budaya berorientasi prestasi (Harrison, 1987), sebuah sistem high-performa (Vaill, 1978) atau organisasi yang memiliki nilai
- ▶ Organisasi memiliki kejelasan terhadap misi, anggota di setiap level diberdayakan untuk membuat keputusan penting tentang bagaimana mengimplementasi strategi dan pekerjaan, komunikasi terbuka dan informasi dibagikan, struktur dan sistem organisasi mendukung misi.



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

- Dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasa percaya, mengagumi, setia dan menghormati pemimpin dan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang diharapkan.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

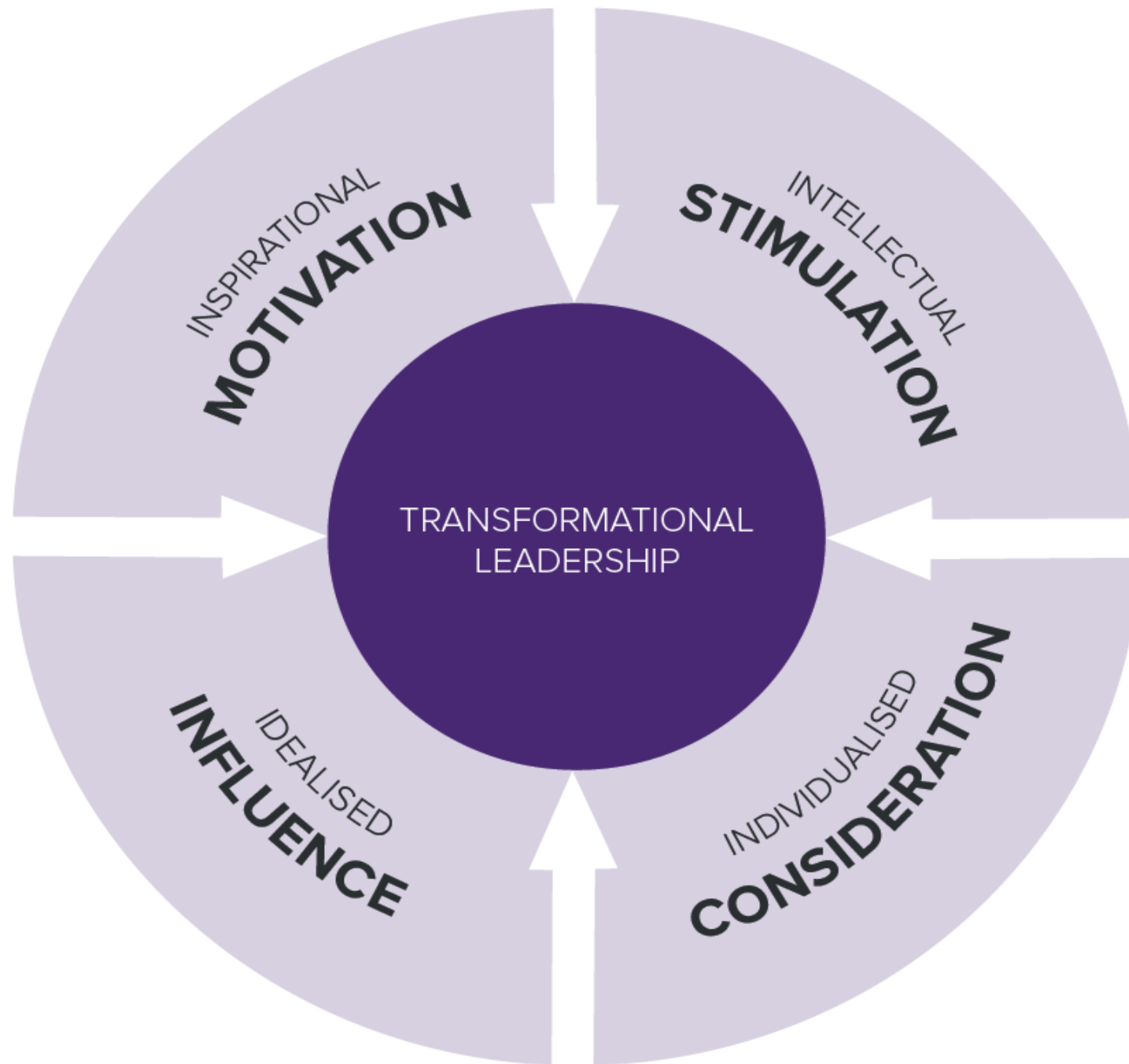


Berdasarkan Bass, pemimpin memotivasi pengikut melalui :

1. Membuat pengikut lebih menyadari pentingnya hasil dari tugas
2. Mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri demi organisasi atau tim
3. Mengaktifkan kebutuhan pengikut dalam mengikuti ketentuan

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL?

- Sebaliknya, kepemimpinan transaksional meliputi proses pertukaran yang menghasilkan pemenuhan pengikut terhadap permintaan pemimpin, namun tidak menghasilkan **antusiasme** dan **komitmen untuk mencapai sasaran tugas**.
- Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional dan transaksional berbeda, namun tidak saling terpisah. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan performa pengikut lebih dari kepemimpinan transaksional, namun pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi diantara tipe kepemimpinan



Perilaku Pemimpin Transformasional

	Definisi
Pengaruh ideal (Idealized Influence)	Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi yang kuat dari pengikut dan identifikasi dengan pemimpin. memberikan contoh keberanian dan dedikasi dan membuat pengorbanan diri untuk memberi manfaat kepada pengikut di unit kerjanya
Pertimbangan individual (individualized consideration)	Menyediakan dukungan, dorongan dan coaching terhadap pengikut
Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation)	Mengkomunikasikan dan menampilkan perilaku yang disebut motivasi inspirasional, berkomunikasi tentang visi, menggunakan symbol untuk fokus kepada upaya bawaan.
Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation)	Perilaku yang dapat meningkatkan kesadaran pengikut terhadap masalah dan mempengaruhi pengikut untuk memandang permasalahan dari perspektif yang berbeda.

Perilaku Pemimpin Transaksional

Perilaku Transaksional	Keterangan
<ul style="list-style-type: none">Reward kontingen	Perilaku kontingen reward meliputi klarifikasi terhadap pekerjaan untuk mendapatkan reward dan menggunakan insentif dan reward untuk mempengaruhi motivasi
<ul style="list-style-type: none">Active Management by Exception	Penggunaan kontingensi hukuman dan tindakan koreksi lainnya di dalam merespon penyimpangan yang jelas dari standar kinerja yang dapat diterima
<ul style="list-style-type: none">Passive Management by Exception	Tindakan mencari kesalahan dan mendorong terbentuknya aturan untuk menghindari kesalahan

Proses pengaruh

- ▶ Kepemimpinan transformasional meliputi internalisasi, karena motivasi inspirasional meliputi upaya untuk menghubungkan antara tugas dengan nilai dan cita-cita pengikut
- ▶ Kepemimpinan transformasional juga meliputi identifikasi personal, karena pengaruh juga menghasilkan atribusi pengikut terhadap karisma pemimpin
- ▶ Menurut Bass (1985), karisma biasanya merupakan unsur dari kepemimpinan transformasional, namun tidak bisa berdiri sendiri untuk menjelaskan proses transformasi.
- ▶ Kepemimpinan transformasional berkorelasi tinggi dengan tingkat kepercayaan terhadap pemimpin (Dirks & Ferrin, 2002).
- ▶ Perilaku pemimpin seperti motivasi inspirasional (contoh : visi yang optimis) dan pertimbangan individu (seperti coaching) dapat meningkatkan self efikasi pada diri bawahan (McColl-Kennedy & Anderson, 2002) dan efikasi kolektif pada tim.
- ▶ Stimulasi intelektual dapat meningkatkan kreativitas pengikut individual dan tim (Howell & Avolio, 1993, Keller, 1992, Sosik, Kahai & Avolio, 1998).

- Menurut Bass (1996, 1997), kepemimpinan transformasional dianggap efektif pada berbagai situasi dan budaya
- Ada korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan efektifitas pada berbagai pemimpin di level otoritas yang berbeda, di tipe organisasi yang berbeda dan beberapa negara yang berbeda (Bass, 1997).
- Kepemimpinan transformasional penting untuk lingkungan yang dinamis dan tidak stabil yang membutuhkan perubahan, dan seperti situasi dimana pemimpin dapat mendorong dan memberdayakan bawahan untuk fleksibel dan inovatif.

Kepemimpinan transformasional Vs Kepemimpinan karismatik

- Transformasional merupakan tipe pemimpin yang efektif, terlepas dari proses pengaruh yang mendasarinya.
- Menurut Bass (1985), karisma merupakan komponen yang ada di kepemimpinan transformasional, tapi ia juga mengemukakan bahwa pemimpin dapat karismatik tapi tidak transformasional. Esensi kepemimpinan transformasional tampil sebagai pribadi yang menginspirasi, mengembangkan dan memberdayakan pengikut. Efek ini dapat mengurangi atribusi karisma terhadap pemimpin daripada meningkatkannya.
- Pemimpin transformasional melakukan banyak hal yang dapat memberdayakan pengikut dan membuat pengikut kurang tergantung kepada pemimpin. Pemimpin karismatik lebih banyak melakukan hal untuk menggambarkan kompetensi yang luar biasa terhadap pemimpin
- Menurut Bass (1997,1997), pemimpin transformasional dapat ditemukan pada organisasi di banyak level, tipe kepemimpinan ini secara universal relevan dengan semua tipe situasi. Sebaliknya, pemimpin karismatik itu jarang dan kemunculannya lebih tergantung pada situasi yang mendukung (Bass, 1985, Beyer, 1999, Shamir & Howell, 1999). Reaksi orang terhadap pemimpin karismatik biasanya lebih ekstrem dan berbeda dari reaksi terhadap pemimpin transformasional (Bass, 1985). Reaksi afeksi yang timbul biasanya bersifat polarisasi, antara berlawanan dan setia. Reaksi negatif yang intens dari beberapa orang untuk pemimpin karismatik membantu untuk menjelaskan mengapa pemimpin ini sering menjadi target pembunuhan atau taktik politis untuk menghilangkan mereka dari jabatan.

Pedoman untuk pemimpin

Pedoman untuk kepemimpinan tranfromasional

- Artikulasikan visi secara jelas dan menarik
- Menjelaskan bagaimana visi dapat tercapai
- Percaya diri dan optimis
- Mengekspresikan kepercayaan diri di dalam diri pengikut
- Gunakan dramatisasi, tindakan simbolik untuk menekankan nilai-nilai utama
- Pimpin dengan memberi contoh



TERIMA KASIH