

## **ATRIBUSI BAWAHAN DAN PEMIMPIN BERKARISMA**

**Darmawan Thalib, Dita Fitriana, Enias Anou,  
Maisyaroh, Raden Bambang Sumarsono**

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145  
Email: darmawan.thalib.1801328@students.um.ac.id

**Abstrak:** Penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana keefektifan dari kepemimpinan karismatik apabila dilihat dari perspektif seorang bawahan yang ditelaah dari artikel penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kepustakaan. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan mengumpulkan literatur, baik primer maupun sekunder yang kemudian dianalisis dan disajikan. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa dalam persepsi seorang bawahan terhadap kepemimpinan karismatik dapat dipengaruhi oleh aspek fisik dan psikis. Aspek fisik menunjukkan kepemimpinan dapat dipersepsikan berkarisma apabila ditinjau dari gender dan usia. Sedangkan aspek psikis menunjukkan kepemimpinan dapat dipersepsikan berkarisma apabila mampu menciptakan rasa kepercayaan, kepuasan, dan perasaan diberdayakan dari bawahannya.

**Kata kunci:** kepemimpinan, karismatik, persepsi, bawahan

Topik terkait kepemimpinan yang efektif telah menjadi isu yang hangat dalam studi manajemen pendidikan, sehingga banyak para peneliti dan akademisi yang tertarik untuk mengkajinya. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan faktor kunci dari keberhasilan suatu organisasi. Contoh dari lingkup yang lebih luas, yakni negara Indonesia, kepemimpinan telah menjadi sorotan utama, baik dalam kehidupan perpolitikan dan kenegaraan dari para elit. Kemudian dalam lingkup pendidikan khususnya, kepemimpinan merupakan ruh terhadap kehidupan dan berjalannya suatu lembaga pendidikan. Salah satu dari kajian kepemimpinan yang diangkat dalam penelitian ini adalah kepemimpinan karismatik.

Sebelum tahun 1980-an penelitian terkait kepemimpinan karismatik ini masih terbilang sedikit. Diantaranya adalah penelitian dari Berlew tahun 1974 tentang *Leadership and Organizational Excitement* dan penelitian House tahun 1977 yakni *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Penelitian ini menurut Conger, Kanungo, & Menon (2000) masih bersifat spekulatif. Setelah tahun 1980-an mulailah teori terkait kepemimpinan karismatik banyak diteliti (Bass 1985; Bass dan Avolio, 1993; Conger dan Kanungo, 1987, 1998; Conger, 1989; Shamir, et al., 1993).

Secara umum diketahui kepemimpinan karismatik menurut House & Shamir dalam Delbecq (2013) adalah suatu penerapan terhadap nilai yang diyakini oleh pemimpin dengan menyampaikan visi dari organisasi melalui artikulasi yang baik. Sedangkan menurut Robbins (2001) kepemimpinan karismatik adalah suatu pengembangan dari teori atribusi, yakni suatu teori yang memandang bahwa bawahan membuat suatu atribusi dari kepemimpinan yang luar biasa bila mengamati perilaku tertentu. Selanjutnya menurut Budiadi (2016) bahwa studi terkait kepemimpinan karismatik ini telah diarahkan kepada identifikasi perilaku khusus yang mengarah kepada kepemimpinan karismatik dan membedakannya dari yang lain.

Di saat sebagian dari data-data penelitian cenderung membahas bagaimana sikap seorang pemimpin karismatik sebagian yang lain justru menyoroiti apakah kepemimpinan karismatik itu mampu mempengaruhi motivasi bawahan. Penelitian lebih awal terkait hal tersebut telah dinyatakan dalam sebuah penelitian dari Shamir, et al. (1993) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik sangat berpengaruh pada kinerja dan kepuasan pekerja. Namun, menurut Conger, Kanungo, & Menon (2000) penelitian sebelumnya perlu dilakukan validasi lagi dan hubungan sebab akibatnya, sebab waktunya terbilang singkat dan dirasa kurang cukup mendapatkan gambaran dari hubungan antar keduanya. Dari uraian inilah peneliti melakukan studi pustaka untuk memaparkan data dari penelitian berkelanjutan terkait keefektifan kepemimpinan karismatik.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang sifatnya *library research* atau dikenal studi pustaka. Studi pustaka menjadikan objek utamanya adalah artikel penelitian terdahulu, buku, dan sumber pustaka lainnya (Hadi, 1995). Dengan jenis penelitian kualitatif ini juga peneliti akan menghasilkan data berupa tulisan dan data deskriptif yang dikumpulkan atau ditemukan dalam berbagai teks yang diteliti (Mantra, 2008). Pendekatan kualitatif ini juga ditempuh dengan langkah awalnya adalah pengumpulan berbagai referensi sebelum akhirnya dilakukan klasifikasi dan pendeskripsian.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah artikel-artikel yang terkait dengan tema dan sumber sekunder yaitu berupa buku-buku teori yang dapat membantu dalam mengarahkan peneliti. Metode pengumpulan datanya yaitu dengan mencari literatur baik literatur primer dan sekunder kemudian pilih-pilih, dianalisis dan disajikan. Berbagai data yang sifatnya substansial membutuhkan pengolahan yang komprehensif di antaranya secara filosofis dan teoritis. Dan studi pustaka ini didasarkan pada data tanpa adanya sesi uji secara empirik (Muhadjir, 1998). Sedangkan teknik analisis datanya pengolahan data diolah dan dikembangkan dalam bentuk sederhana yang terlebih dahulu telah melalui tahap seleksi dan uji reliabilitas. Kemudian dilakukan juga teknik analisis isi, di mana melakukan analisis terhadap konten dari suatu sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Berkarisma Ditinjau dari Aspek Psikis Bawahan**

Choi (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa efek motivasi dari kepemimpinan karismatik dapat dipengaruhi oleh hubungan perseorangan antara pemimpin dan bawahannya. Shamir dan Howell (1999) juga menyatakan bahwa untuk dapat memunculkan sosok pemimpin yang berkarisma, setidaknya dibutuhkan adanya perlibatan moral dalam tujuan organisasi dan tugas utamanya. Dari sini dapat dikatakan bahwa aspek psikis sangat berperan dalam membentuk persepsi dari bawahan kepada pemimpin.

Terkait hal-hal yang dapat mempengaruhi persepsi bawahan dari sisi psikis, menurut Choi (2015) bahwa kepemimpinan karismatik terdiri dari tiga komponen yang salah-satu adalah empati. Dengan empati pemimpin dapat menyentuh sisi kejiwaan bawahan sehingga membentuk rasa percaya mereka kepada pemimpinnya. Hal ini disebabkan pemimpin yang memiliki empati cenderung akan cenderung memberikan perhatian kepada kepentingan bawahannya (Butler, 1991; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998).

Salah-satu hal yang dapat meningkatkan motivasi bawahan yakni pemberdayaan (Choi, 2015). Dikatakan juga bahwa memberdayakan bawahan akan memberikan peran aktif kepada mereka dari sebelumnya pasif (Spreitzer, 1996). Dengan ada pemberdayaan juga akan membentuk perasaan bawahan bahwa mereka kuat dan memiliki kemampuan (Tichy & DeVanna, 1986). Dari hubungan kausal antara kepemimpinan karismatik dan

bawahan terdapat hubungan yang kuat antara penghormatan bawahan dengan kepemimpinan karismatik. Kemudian penghormatan itu sendiri memediasi kepercayaan dan kepuasan dari bawahan. Selanjutnya adanya perasaan pengikut akan identitas kolektif dan kinerja tugas kelompok memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan karismatik yang kemudian memediasi perasaan diberdayakan (Conger, Kanungo, & Menon, 2000).

### **Kepemimpinan Berkarisma Ditinjau dari Aspek Fisik Bawahan**

Maginingsih (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mampu mengubah nilai-nilai dari anggotanya dan bahwa karisma yang dimiliki oleh pemimpin ditentukan oleh persepsi yang lebih spesifik dibedakan atas gender dan usia. Hubungan persepsi bawahan terhadap pemimpin berkarisma apabila dilihat dari aspek gender memiliki perbedaan persepsi hal ini sebagaimana menurut Robbins (2006) antara pria dan wanita memiliki perbedaan yang membuat mereka memiliki perbedaan reaksi emosi dan perbedaan dalam menilai orang lain. Seorang pria menurut Gilingan (1993) karakteristik aktivitas otaknya memiliki kecenderungan yang didasarkan pada keadilan (*superior temporal sulcus*) sedangkan wanita otaknya menunjukkan aktivitas pada kecenderungan yang didasarkan pada perawatan (*posterior, anterior cingulate*, dan *anterior insula*).

Dari pernyataan ini secara garis besar dapat disimpulkan bahwa antara pria dan wanita memiliki perbedaan yang tentunya hal ini berpengaruh pada persepsi mereka khususnya dalam menerima interaksi dari lingkungannya. Terkait perbedaan usia yang dapat menghasilkan perbedaan persepsi. Menurut Maginingsih (2016) bahwa usia muda, dewasa, dan di atas 45 tahun mempengaruhi mereka dalam mempersepsikan hasil interaksinya dengan lingkungan. Sebagaimana menurut Figurska dan Matuska (2013) bahwa terdapat tiga jenis kelompok usia didasarkan pada generasi: (a) usia muda antara 18 s.d. 25 tahun; (b) usia dewasa 26 s.d. 45 tahun; dan (c) usia tua 45 tahun ke atas. Perbedaan usia ini menempatkan mereka pada berbagai generasi yang tentunya membentuk kepribadian mereka yang berbeda.

Maginingsih (2016) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa hubungan kausal antara pemimpin karismatik dengan bawahan menunjukkan bahwa berdasarkan gender, laki-laki cenderung memiliki hubungan positif dengan kepercayaan diri dengan inspirasi dari pemimpin yang dapat memotivasi mereka. Sedangkan wanita cenderung memiliki hubungan positif dengan pertimbangan individu dan pengetahuan intelektual. Selanjutnya dari sisi usia, usia remaja akhir dan dewasa awal memiliki persepsi tinggi terhadap pengaruh pemimpin sedangkan usia dewasa akhir hingga di atas 45 tahun cenderung memiliki persepsi tinggi terhadap inspirasi yang memotivasi.

### **Indikator Karisma Seorang Pemimpin dari Perspektif Bawahan**

Hasil penelitian Conger, Kanungo, & Menon pada tahun 2000 dikatakan bahwa kepemimpinan karismatik itu memiliki keunikan dari kepemimpinan lain, di mana mereka memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengartikulasikan visi mereka secara inspiratif dan dengan kemampuan itu mereka mampu memberikan kesan bahwa diri dan misi mereka sangat luar biasa. Peneliti pun menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik ini adalah sebuah atribusi yang merupakan hasil dari persepsi bawahan tentang perilaku dari pemimpinnya. Yakni sikap dari seorang pemimpin akan dikatakan berkarisma apabila diinterpretasikan sendiri oleh para bawahan. Maka dari itu pengukuran karismatik seorang pemimpin harus didasarkan kepada bawahan tentang sikap tertentu dari seorang pemimpin.

Dari pernyataan tersebut, kepemimpinan karismatik merupakan kemampuan mempengaruhi emosi dari anggota organisasi sehingga nilai-nilai yang diyakininya dapat mereka terapkan. Adapun dari temuan penelitian yang telah dibahas sebelumnya dalam dua sisi, yakni persepsi bawahan yang ditinjau dari aspek psikis dan fisik, maka dapat dikatakan bahwa indikator dari persepsi bawahan dapat terdiri dari item, seperti disajikan pada Tabel 1.

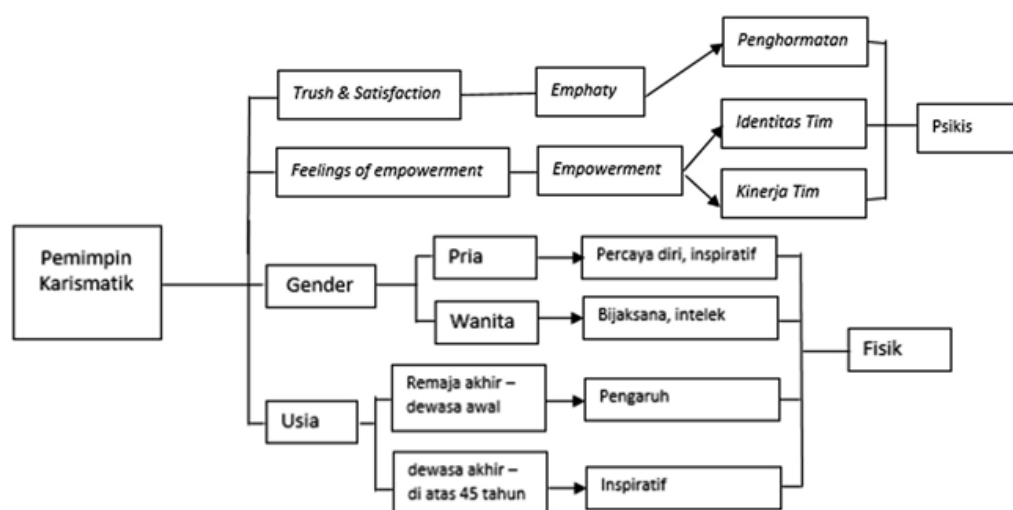
**Tabel 1 Indikator Karisma dari Perspektif Bawahan**

No.	Penelitian	Indikator
1	Aspek Psikis	- <i>Trust and satisfaction</i> - <i>Feelings of empowerment</i>
2	Aspek Fisik	- Gender - Usia

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa terdapat dua indikator yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap pemimpin berkarisma. Pertama, ditinjau dari aspek psikis seseorang apabila terbangun kepercayaan dan kepuasan serta munculnya perasaan diberdayakan maka seorang bawahan dapat memandang pemimpinnya sebagai seseorang yang berkarisma. Kemudian kedua, ditinjau dari aspek fisik, perbedaan antara pria dan wanita serta usia bawahan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap pemimpin berkarisma.

### Keefektifan Kepemimpinan Karismatik terhadap Bawahan

Sebagaimana yang telah diulas sebelumnya bahwa kepemimpinan karismatik ini memiliki perbedaan dari kepemimpinan lainnya. Di mana seorang pemimpin yang karismatik memiliki kemampuan merumuskan dan mengartikulasikan visinya melalui sikapnya sehingga dapat mempengaruhi bawahan. Akan tetapi sikap itu juga untuk dikatakan berkarisma perlu dikonfirmasi kepada bawahan melalui atribusi seorang bawahan. Dari kedua penelitian tersebut dapat diidentifikasi hubungan yang dapat dielaborasi menjadi keefektifan kepemimpinan karismatik dengan memperhatikan aspek fisik dan psikis dari bawahan (Gambar 1).



**Gambar 1 Model Atribusi Bawahan terhadap Pemimpin Berkarisma**

Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya bahwa kepemimpinan karismatik sejatinya tidak dapat diterapkan di semua situasi (Pillai & Meindl, 1998; Shamir & Howell, 1999). Maka gambar model atribusi bawahan terhadap kepemimpinan karismatik di atas diharapkan dapat membantu pemimpin untuk memperhatikan sikapnya dan cara dia berinteraksi serta memperlakukan bawahannya. Gambar di atas kita dapat melihat bahwa untuk dapat terlihat sebagai pemimpin yang berkarisma seorang pemimpin patut memperhatikan sikapnya dalam memperlakukan bawahan dan bagaimana ia berinteraksi kepada bawahannya.

## **SIMPULAN**

Dari hasil analisis literatur di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mengefektifkan kepemimpinan karismatik, seorang pemimpin perlu memperhatikan sisi dari aspek fisik dan psikis bawahannya sebagaimana telah disebutkan di bahasan sebelumnya bahwa telah ada penelitian yang menyebutkan bahwa keefektifan kepemimpinan karismatik perlu dikonfirmasi dari sisi persepsi bawahan yang di mana hal tersebut merupakan hasil atribusi dari pengamatannya terhadap seorang pemimpin.

Ditemukan bahwa apabila seorang pemimpin memperhatikan aspek fisiknya maka ia perlu membedakan dulu apakah dia seorang laki-laki atau seorang wanita. Apabila ia seorang pria maka sikap yang harus ia tunjukkan agar terlihat berkarisma ialah bersikap percaya diri dan mampu memberikan inspirasi sehingga bawahannya dapat termotivasi. Kemudian apabila bawahannya seorang wanita maka ia perlu terlihat bijaksana dan berpengetahuan. Dari sisi usia pun pemimpin dapat memperlakukan bawahannya dengan melihat apakah usia bawahannya remaja atau dewasa. Apabila bawahannya berada pada usia remaja akhir-dewasa awal maka sikapnya harus memiliki pengaruh yang dominan. Sedangkan apabila bawahannya berusia dewasa akhir-di atas 45 tahun maka sikapnya harus mampu memberikan inspirasi bagi bawahannya.

Kemudian dari aspek psikis, agar terlihat berkarisma, seorang pemimpin perlu memperhatikan hal-hal berikut: kepercayaan, kepuasan, perasaan diberdayakan dari bawahannya. Apabila ia ingin dihormati maka ia perlu menunjukkan sikap-sikap yang dapat membangun kepercayaan dan kepuasan bawahannya kepada dirinya. Dan apabila ia ingin mempengaruhi bawahannya dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan kelompok maka ia perlu menyadarkan mereka akan identitas kelompok dan kinerja kelompok.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. 1993. *Transformational Leadership: A Response to Critiques in Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.
- Berlew, D. E. 1974. Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review*, (Online), (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41164557>), diakses 5 September 2019.
- Budiadi, H. 2016. *Analisa Dampak Kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja Karyawan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo*, (Online), ([https://p3m.sinus.ac.id/jurnal/index.php/e-jurnal\\_SINUS/article/view/237](https://p3m.sinus.ac.id/jurnal/index.php/e-jurnal_SINUS/article/view/237)), diakses 5 September 2019.

- Butler, J. J. K. 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory. *Journal of Management*, 23(1), 1-16.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 22(2), 20-32).
- Conger, J. A. 1989. *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. New York: Sage Publishers.
- Conger, J., A., Kanungo, R., N., & Menon, T., S. 2000. *Charismatic Leadership and Follower Effect*, (Online), (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-1379%28200011%2921%3A7%3C747%3A%3AAID-JOB46%3E3.0.CO%3B2-J>), diakses 30 Maret 2019.
- Choi, J. 2015. *A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment*. (Online), (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10717919070130010501>), diakses 24 September 2019.
- Delbecq, A., House, R. J., Luque., M. S. D., & Quiegley, N. R. 2012. Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (Online), (<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051812467207>), diakses 30 Maret 2019.
- Hadi, S. 1993. *Metodologi Research II*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fak. Psikologi UGM.
- House, R. J. 1977. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Dalam Hunt, J. G., & Larson, L. L. (eds). *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press: Carbondale, (Online), (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>), diakses 5 September 2019.
- Mantra, I. B. 2008. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 30(2), 1-13.
- Muhadjir, N. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. 1998. Context and Charisma: A “Meso” Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership. *Journal of Management*, 14(2), 1-15.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robbins, S. 2006. *Organizational Behavior*. Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: Self-Concept Based Theory*, (Online), (<https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/JurnalBisnis/article/download/706/456>), diakses 30 Maret 2019.
- Shamir, B., & Howell, J. M. 1999. *Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership*, (Online), (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000144>), diakses 24 September 2019.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998. Top Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(1), 1-15.