

KULIAH 11 KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN TRANSFORMASIONAL

A. Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani *charisma* yang artinya orang yang diilhami anugerah kesempurnaan yaitu orang yang mampu melakukan keajaiban atau meramalkan peristiwa di masa yang akan datang. Karisma dapat didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan emosi yang kuat sehingga pengikut merasa kagum dan segan dengan dirinya. Karisma adalah orang yang memiliki kemampuan luar biasa untuk mempengaruhi orang lain dan orang yang terpengaruh tersebut selalu setia. Weber (1947), sosiolog Jerman mendefinisikan karisma adalah orang yang memiliki karakter khusus atau manusia super atau pengecualian kekuasaan dan sedikit pendiam, dan berhasil menjadikan dirinya sebagai pemimpin. Meski pun Weber menekankan karisma pada karakteristik kepribadian. Karisma adalah karunia atau kekuasaan kepemimpinan.

House (1976) pertama kali mempublikasikan istilah kepemimpinan karismatik. Sejak itu kepemimpinan diterima secara luas dan menjadi perhatian peneliti. Menurut House, karakteristik kepribadian karismatik adalah:

- (1) dominan,
- (2) keinginan kuat mempengaruhi orang,
- (3) percaya diri,
- (4) memiliki nilai moral yang kuat.
- (5) panutan model peran yang kuat,
- (6) nilai yang diinginkan pengikut,

- (7) kompeten,
- (8) tujuan ideologi,
- (9) mengkomunikasikan harapan yang tinggi untuk pengikut,
- (10) memunculkan motif melakukan melaksanakan kewajiban,
- (11) peduli,
- (12) kerja keras,
- (13) dipercaya,
- (14) standar mutu tinggi, dan
- (15) dikenal.

House menyarankan bahwa tindakan pemimpin karismatik dengan cara yang unik yang memiliki pengaruh karismatik khusus terhadap pengikutnya seperti yang tampak pada tabel berikut.

Tabel 11.1 Karakteristik Kepribadian, Perilaku, Pengaruhnya terhadap Pengikut Kepemimpinan Karismatik

Karakteristik Kepribadian	Perilaku	Pengaruh terhadap Pengikut
Dominan	Mengatur model peran yang kuat	Percaya dalam ideologi
Ingin mempengaruhi	Menunjukkan kompetensi	Yakin kesamaan ideologi pemimpin dengan pengikut
Percaya diri	Membuat tujuan	Menerima tanpa pertanyaan
Nilai moral yang kuat	Komunikasi penuh harapan tinggi	Cinta kepada pemimpin
	Menunjukkan percaya diri	Patuh
	Menimbulkan motivasi	Mengidentifikasi diri seperti pemimpin
		Keterlibatan emosi
		Pencaian tujuan tinggi
		Meningkatkan percaya diri

(Nourthouse, 2018: 188)

Cara agar menjadi pemimpin yang karismatik adalah:

- (1) peduli,
- (2) kerja keras,

- (3) mengetahui jawaban yang benar,
- (4) dipercaya, dan
- (5) dikenal (Manning & Curtis, 2003).

Kelebihan kepemimpinan karismatik adalah:

- (1) disegani di mana pun berada;
- (2) menjadi panutan pengagumnya;
- (3) pengagum patuh dengan perintahnya tanpa membantah.

Kelemahan kepemimpinan karismatik adalah:

- (1) menjaga jangan sampai terjadi perbuatan tercela dan melanggar hukum;
- (2) kebebasan berbicara, bersikap, dan bertindak terbatas; dan
- (3) cenderung otoriter.

B. Kepemimpinan Transformasional

Dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, *pemimpin bertindak sebagai agen perubahan*. Pemimpin transformasional menyenangi perubahan dan juga sebagai agen perubahan bahkan jika perlu visi pun diubah. Akibatnya kepemimpinan transformasional disebut juga sebagai *kepemimpinan visioner* (Yukl, 2013). *Kepemimpinan transformasional disebut juga kepemimpinan visionary atau kepemimpinan inspiratif*.

Kepemimpinan transformasional dikembangkan pertama kali oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Bass & Riggio (2006) dan Yukl (2013) menyatakan bahwa karisma adalah sifat utama yang membentuk kepemimpinan transformasional. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu

menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang abstrak menjadi aktual.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membangun kerja tim yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang fokus pada perubahan ke arah perbaikan secara terus menerus. Kepemimpinan transformasional cenderung normatif, sentralistik, otoriter, konsisten, dan kharismatik (kewibawaan). Kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk mengembangkan alat dan strategi untuk memacu semua pemangku kepentingan berpartisipasi dalam misi dan berkomitmen untuk tujuan sekolah.

Yukl (2013) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan pengikut untuk melakukan perubahan secara bersama-sama. Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena

erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk menyelesaikan masalah dari berbagai aspek.

Kepemimpinan transformasional dan otentik meliputi dimensi *etika* (Northouse, 2018: 234). Formulasi teori Bass (1985) meliputi *tiga komponen*:

- (1) karisma,
- (2) stimulasi intelektual, dan
- (3) perhatian yang diindividualisasi.

Pemimpin transformasional berani mengembangkan strategi yang mendorong stakeholders untuk berpartisipasi dan berkomitmen dalam menciptakan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran (VMTS) sekolah. Dalam kepemimpinan transformasional, *pemimpin harus memiliki karisma* untuk mempengaruhi *stakeholders* (pihak-pihak yang peduli) sekolah, kecerdasan menciptakan organisasi, harus memiliki karisma untuk mempengaruhi karyawan, kecerdasan untuk menciptakan VMTS, mewujudkan partisipasi berkelanjutan, dan mampu menumbuhkan perhatian *stakeholders* sekolah. struktur partisipatif yang kuat dan berkelanjutan, dan kemampuan untuk meningkat perhatian *stakeholders*. Kepemimpinan transformasional sering dipertentangkan dan dibandingkan dengan tiga gaya kepemimpinan yang mirip yaitu kepemimpinan transaksional, emosional, dan pelayan (*servant*).

Bass & Riggio (2006) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang:

- (1) menjelaskan alasan perlunya perubahan;
- (2) menciptakan visi yang mantap dan berkomitmen untuk mencapainya;
- (3) fokus pada tujuan jangka Panjang;
- (4) menginspirasi pengikut untuk berubah dari minat pribadi ke minat pengembangan organisasi;
- (5) mendampingi pengikut untuk mengambil inisiatif dan menjalankan tanggung jawab; dan
- (6) menata ulang visi organisasi agar lebih diterima semua pihak terkait,

Kepemimpinan transformasional adalah:

- (1) mempengaruhi idealisme-atribut,
- (2) memengaruhi idealisme-perilaku,
- (3) motivasi inspirasi,
- (4) simulasi intelektual, dan
- (5) mempertimbangkan secara individual.

Kerangka dasar kepemimpinan transformasional dapat dikonsepsikan sebagai kontinum yang disebut Bass (1998) sebagai “*full range leadership model*” yaitu kontinum dari *laissez-faire* menjadi transaksional dan menjadi transformasional seperti tabel berikut.

Tabel 11.2 A Full Range Leadership Model Continuum

Kepemimpinan		
<i>Laissez-faire</i>	Transaksional	Transformasional
1. Nontransaksional atau pasif	2. Kepemimpinan ganjaran kontingen	5. <i>Idealized influence attributed</i> atau karismatik
	3. <i>Management by Exception</i> aktif	6. <i>Idealized influence behavior Management by Exception</i> aktif atau tindakan karismatik
	4. <i>Management by Exception</i> pasif	7. <i>Inspiration motivations.</i>

	8. <i>Intellectual stimulation.</i>
	9. <i>Individual consideration</i>
5. Motivasi ekstrinsik	10. Motivasi intrinsik
Bass (1998)	

Rentang penuh model kepemimpinan transformasional seperti yang tampak pada Gambar 11.1.

Esensi dari kepemimpinan transaksional adalah kesepakatan antara pemimpin dengan yang dipimpin akan sebagian apa dan berapa yang saling menguntungkan. Pemimpin transaksional mempraktikkan *Management-By-Exception* (MBE) dan ganjaran (hadiah). *Management-by-exception* meliputi pasif dan aktif. *Management-by-exception*. Pasif berarti pemimpin menerapkan tujuan kerja dan standar kinerja, kemudian membiarkan sampai muncul masalah. *Management-by-exception* aktif berarti pemimpin memantau, mencegah penyimpangan standar, dan mendukung prosedur. Kepemimpinan transaksional adalah pola kepemimpinan yang mendasarkan relasi dengan guru yang didasarkan atas pertukaran sumber daya. Kepemimpinan transaksional merupakan pengembangan gaya kepemimpinan otoriter menjadi transaksional. ***Kepemimpinan transaksional selanjutnya berkembang menjadi kepemimpinan transformasional.*** Pemimpin menurut teori transaksional fokus pada transaksi.

Komponen ***kepemimpinan transformasional dikenal dengan singkatan 4i*** yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration* (4i) (Mass & Riggio, 2006: 6-7). *Idealized influence* adalah pemimpin menjadikan dirinya sebagai model ideal bagi pengikutnya. *Inspirational motivation* adalah pemimpin memiliki cara yang

memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dengan memberikan tantangan pekerjaan. *Intellectual stimulation* adalah pemimpin mendorong pengikutnya agar bekerja secara inovatif. *Individual consideration* adalah pemimpin menaruh perhatian khusus pada kebutuhan individual untuk keberhasilan dan pertumbuhan dengan tindakan seperti pelatihan atau pendampingan.

Bass dan Avolio (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep 4i yang artinya :

- (1) i pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
- (2) i kedua adalah *inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.
- (3) i ketiga adalah *intellectual stimulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Stimulasi intelektual ialah proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran

pengikutnya terhadap masalah-masalah dan memengaruhi pengikutnya untuk memecahkan masalah-masalah itu dengan perspektif yang baru.

- (4) i keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya. Perhatian individual ialah dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman kepada pengikutnya untuk lebih berprestasi.

Sashin & Sashin (2003) menyatakan bahwa unsur kepemimpinan transformasional yaitu ABC. *Affect*, *Behavioural intent*, *Cognition*. *Affect* berkenaan dengan emosi dan perasaan. *Behavioural intent* berkenaan dengan percaya, *Cognition* berkenaan pengetahuan yang mendasari visi. Leithwood (1994) menyatakan dimensi kepemimpinan transformasional:

- (1) membangun visi sekolah;
- 2) menentukan tujuan sekolah;
- (3) menyediakan stimulasi intelektual;
- (4) menawarkan dukungan individual;
- (5) mempraktikkan model yang baik;
- (6) menunjukkan harapan yang tinggi;
- (7) menciptakan budaya sekolah yang produktif; dan
- (8) mengembangkan struktur.

Pemimpin menurut kepemimpinan transformasional fokus pada proses perubahan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi

perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu agar kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass,1985).

Yukl (2013) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan pengikut secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Tingkatan kepemimpinan transformasional: (1) *self leadership*, (2) *one-one leadership*, (3) *team leadership*, dan (4) *organizational leadership*.

Sergiovanni (1978) menyarankan lima alternatif menerapkan kepemimpinan transformasional sepenuhnya sebagai berikut.

- (1) Kepemimpinan teknis melalui manajemen sumber daya sekolah;
- (2) Kepemimpinan manusia melalui jaringan kerja, memantapkan ikatan social dan interperseonal.
- (3) Kepemimpinan pendidikan melalui pengetahuan dan keahlian di bidang pendidikan.
- (4) Kepemimpinan simbolik melalui keteladan.
- (5) Kepemimpinan kultural melalui melaksanakan nilai, keyakinan, dan identitas kultural sekolah.

Penelitian Hackman & Oldham (1982) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengubah karakteristik pengikut seperti berikut:

- (1) identitas,
- (2) variasi,
- (3) otonomi, dan
- (4) umpan balik.

Sergiovanni (1984) menambahkan ada empat alternatif pendekatan untuk memenuhi kepemimpinan transformasional di sekolah yaitu:

- (1) kepemimpinan teknis,
- (2) kepemimpinan hubungan manusiawi,
- (3) kepemimpinan pendidikan,
- (4) kepemimpinan simbolik, dan
- (5) kepemimpinan budaya.

Kepemimpinan teknis dilakukan melalui manajemen sumber daya sekolah. Kepemimpinan hubungan manusiawi dilakukan melalui jaringan kerja dan bermasyarakat, serta menjalin hubungan interpersonal. Kepemimpinan pendidikan melalui ahli pengetahuan pendidikan dalam melaksanakan pendidikan. Kepemimpinan simbolik melalui keteladanan dan perilaku. Kepemimpinan budaya melalui melaksanakan nilai, keyakinan, identitas budaya sekolah.

Leitwood (1994) mendeskripsikan kepemimpinan transformasional di sekolah memiliki delapan dimensi yaitu:

- (1) membuat visi sekolah;
- (2) memantapkan tujuan sekolah;
- (3) melaksanakan stimulasi intelektual;
- (4) menawarkan dukungan individu;
- (5) mencontoh praktik terbaik dan nilai utama sekolah;
- (6) mencontohkan harapan kinerja tinggi.
- (7) Mengembangkan budaya sekolah.
- (8) Mengembangkan struktur untuk meningkatkan partisipasi dalam membuat keputusan.

Panduan melaksanakan kepemimpinan transformasional seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Kelebihan kepemimpinan transformasional adalah:

- (1) diteliti dengan berbagai perspektif kuantitatif dan kualitatif.

Kepemimpinan *transformational leadership* diterbitkan oleh jurnal *Leadership Quarterly* sebanyak 34% antara tahun 1990-2000);

- (2) kepemimpinan transformasional bersifat intuitif, menggambarkan cara pemimpin melakukan perubahan di masa depan dengan menggunakan visinya;
- (3) memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang mempertemukan kebutuhan pemimpin dengan pengikutnya;
- (4) kepemimpinan ini memberikan wawasan yang luas bagi pemimpin dibandingkan model kepemimpinan lainnya; dan
- (5) kepemimpinan ini memberikan penekanan yang kuat terhadap kebutuhan, nilai dan moral yang harus dimiliki pengikut.

Kelemahan kepemimpinan transformasional adalah;

- (1) tertutup terhadap konsep lain karena karakteristik kepemimpinan memiliki rentang luas yang meliputi menciptakan visi, memotivasi, menjadi agen perubahan, membangun kepercayaan, bertindak sebagai agen perubahan sosial sehingga sulit mendefinisikan dengan jelas parameter kepemimpinan transformasional; 4i tumpeng tindh karena tidak mempunyai batasan yang jelas; sering disebut kepemimpinan karismatik walau pun karismatik adalah salah satu komponen kepemimpinan transformasional;
- (2) sulit mengukur kepemimpinan transformasional; (3) kepemimpinan transformasional menciptakan visi menjadi sama dengan kepemimpinan visioner;
- (3) kepemimpinan transformasional memperlakukan pemimpin sebagai kepemimpinan trait daripada pendekatan gaya yang dapat dipelajari;
- (4) Peneliti tidak dapat membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara nyata mampu mengubah individu dan organisasi.

- (5) Kepemimpinan transformasional adalah elit dan antidemokratis karena yang paling sering berperan langsung dalam melakukan perubahan, membentuk visi, dan mendukung ke arah baru perubahan adalah pemimpin. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan pahlawan sesuatu yang bias. Visi yang dibuat pemimpin belum tentu terbaik dan dipahami pengikut.

C. Soal

- (1) Jelaskan dengan singkat teori kepemimpinan karismatik?
- (2) Jelaskan konsep kepemimpinan karismatik menurut Anda?
- (3) Mengapa kepemimpinan karismatik dapat mengarah ke otoriter?
- (4) Apa kelebihan dan kelemahan pemimpin yang otoriter?
- (5) Mengapa kepemimpinan transformasional perlu didukung karismatik?
- (6) Apa beda kepemimpinan karismatik dengan transformasional?
- (7) Bagaimana menerapkan kepemimpinan transformasional?
- (8) Kepemimpinan transformasional mengajak pengikut untuk berubah, Mengapa manusia resisten terhadap perubahan?
- (9) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan karismatik?
- (10) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan transformasional?

Visit the Study Site at www.sagepub.com/northouse6e for web quizzes, leadership questionnaires, and media link represented by the icons