

# ***TEORI KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN TRANSFORMASIONAL***

*Based on Gary Yukl, Leadership in Organizations  
(Chapter 12)*

Mohammad Adrian (2421011010)  
Fifkha Rizky Amalia (2421011032)  
Eliya Agustina (2421011036)

**KEPEMIMPINAN  
MAGISTER MANAJEMEN 2025**

Dosen Pengampu: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



# TUJUAN PEMBELAJARAN

- Memahami teori karismatik dan transformasional.
- Memahami persamaan dan perbedaan antara kepemimpinan karismatik dan transformasional.
- Mengidentifikasi sifat, perilaku, dan konteks yang memunculkan karisma.
- Menilai manfaat dan risiko kepemimpinan karismatik.
- Menjelaskan cara menginspirasi lebih banyak komitmen dan optimisme pengikut.





# KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN KARISMATIK

- Istilah karisma berasal dari bahasa Yunani “charis” (anugrah ilahi)
- Max Weber (1947): karisma sebagai bentuk pengaruh yang tidak bergantung pada tradisi
- Kepemimpinan Karismatik: Pemimpin memengaruhi dengan daya tarik emosional, visi inspiratif, dan kepribadian yang memikat. Pengikut mengidolakan pemimpin.



# CIRI UTAMA PEMIMPIN KARISMATIK (CONGER & KANUNGO, 1987-1998)

1. Perilaku Pemimpin
2. Visi baru dan menarik
3. Daya Tarik Emosional terhadap Nilai-nilai
4. Perilaku non-konvensional
5. Pengorbanan diri
6. Keyakinan dan optisme

**Contoh:** Pemimpin yang rela menanggung risiko demi keberhasilan tim akan lebih dihormati dan dianggap karismatik.





# PROSES PENGARUH DALAM KEPEMIMPINAN KARISMATIK

| Proses Pengaruh         | Penjelasan Singkat                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Identifikasi Pribadi    | Pengikut ingin menyenangkan, meniru, dan loyal pada pemimpin    |
| Internalisasi Nilai     | Pengikut mengadopsi visi & nilai pemimpin sebagai nilai pribadi |
| Identifikasi Sosial     | Rasa bangga menjadi bagian dari organisasi/kelompok             |
| Efikasi Diri & Kolektif | Pemimpin meningkatkan keyakinan diri individu & tim             |
| Penularan Emosional     | Emosi positif pemimpin menular dan meningkatkan motivasi        |



# KONDISI YANG MEMFASILITASI KEMUNCULAN PEMIMPIN KARISMATIK

01

Biasanya muncul saat krisis, ketidakpastian, atau perubahan besar

02

Dapat muncul tanpa krisis jika pemimpin menciptakan ketidakpuasan terhadap kondisi saat ini

03

Pengikut dengan rendah identitas diri cenderung mengidolakan pemimpin secara personal

# KONSEP TENTANG KARISMA

Karisma Dekat vs Jauh (Shamir, 1995)

- Karisma dekat muncul dari interaksi langsung (mis. manajer tim).
- Karisma jauh didasarkan pada citra publik dan media (mis. presiden).

## TIPE KEPEMIMPINAN

Menurut Mumford dkk. (2008):

- Karismatik: menekankan visi emosional dan simbolis.
- Ideologis: berlandaskan nilai dan keyakinan bersama.
- Pragmatis: fokus pada pemecahan masalah secara rasional.





# KONSEKUENSI KEPEMIMPINAN KARISMATIK (HOUSE & HOWELL, 1992)

| Aspek                  | Karismatik Positif                                                                 | Karismatik Negatif                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientasi kekuasaan    | Berorientasi kepentingan bersama & nilai<br>(Disosialisasikan (untuk misi & nilai) | Berorientasi kekuasaan & kepentingan pribadi<br>Dipersonalisasi (untuk diri sendiri)                              |
| Gaya kepemimpinan      | Transparansi & partisipatif (Partisipatif & memberi teladan)                       | Otoriter & manipulatif<br>(Manipulatif, membuat pengikut bergantung, Sentralisasi kekuasaan & kontrol berlebihan) |
| Dampak pada organisasi | Dampak jangka panjang positif (Pengembangan & pemberdayaan)                        | Ketergantungan & destruksi (Sentralisasi kekuasaan & kontrol                                                      |





# DAMPAK KEPEMIMPINAN KARISMATIK



## Dampak Positif

- Motivasi, komitmen, dan kinerja tim meningkat
- Budaya organisasi berprestasi dan berfokus pada misi
- Meningkatkan adaptasi, inovasi, dan optimisme



## Dampak Negatif (Sisi Gelap Karisma)

- Kultus individu → kritik hilang, saran diabaikan
- Risiko keputusan impulsif & overconfidence
- Ketergantungan berlebihan pada pemimpin.
- Krisis suksesi setelah pemimpin pergi

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dipopulerkan oleh **James McGregor Burns (1978)** yang membedakan antara:

| Kepemimpinan Transformasional                                            | Kepemimpinan Transaksional                         |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen pengikut.               | Berdasarkan pada imbalan dan hukuman.              |
| Mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. | Mengatur kepatuhan terhadap standar dan aturan.    |
| Meningkatkan motivasi intrinsik dan kesadaran nilai.                     | Meningkatkan motivasi ekstrinsik melalui insentif. |

Menurut Bass (1985, 1996), **kepemimpinan transformasional tidak menggantikan transaksional, tetapi melengkapinya.**  
**Pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi keduanya**





# EMPAT KOMPONEN UTAMA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (MODEL BASS & AVOLIO, 1990)

1. Idealized Influence (Pengaruh Diidealkan)
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)
4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

## PROSES PENGARUH DAN MEKANISME PSIKOLOGIS

- Kepatuhan Instrumental
- Internalisasi dan Identifikasi
- Efek lain:
  - a. kepercayaan (trust) dan efikasi diri karyawan
  - b. kreativitas dan semangat inovasi



# KONDISI YANG MEMFASILITASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

- Lingkungan organisasi dinamis dan tidak stabil
- Struktur organisasi desentralisasi
- Budaya kewirausahaan

## PERBANDINGAN SINGKAT KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN TRANSFORMASIONAL

| Aspek    | Karismatik                        | Transformasional                     |
|----------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Fokus    | Kepribadian & daya tarik pemimpin | Transformasi nilai & tujuan pengikut |
| Efek     | Ketergantungan pada pemimpin      | Kemandirian & pengembangan pengikut  |
| Motivasi | Emosional & personal              | Inspirasional & nilai kolektif       |





# KESIMPULAN

**Kepemimpinan karismatik dan transformasional menyoroti kekuatan visi, emosi, dan nilai dalam memotivasi pengikut. Keduanya efektif jika disertai moralitas, empati, dan kesadaran diri agar karisma tidak berubah menjadi manipulasi.**



# ***CH 13:*** ***KEPEMIMPINAN*** ***ETIS***

*Based on Gary Yukl, Leadership in Organizations (Chapter 13)*





# TUJUAN PEMBELAJARAN



- Memahami berbagai konsep kepemimpinan etis.
- Menjelaskan dilema etika yang dihadapi pemimpin.
- Mengidentifikasi faktor individu & situasional yang memengaruhi perilaku etis.
- Mendeskripsikan teori kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pelayan, kepemimpinan spiritual, dan kepemimpinan autentik.
- Menjelaskan cara menumbuhkan perilaku etis dan mencegah yang tidak etis.



# MENGAPA ETIKA PENTING DALAM KEPEMIMPINAN

- Pemimpin berkuasa besar → bisa berdampak baik atau buruk.
- Skandal korporasi & politik menurunkan kepercayaan publik.
- Pertanyaan utama: Bukan apakah pemimpin menggunakan kekuasaan, tapi bagaimana mereka menggunakannya.





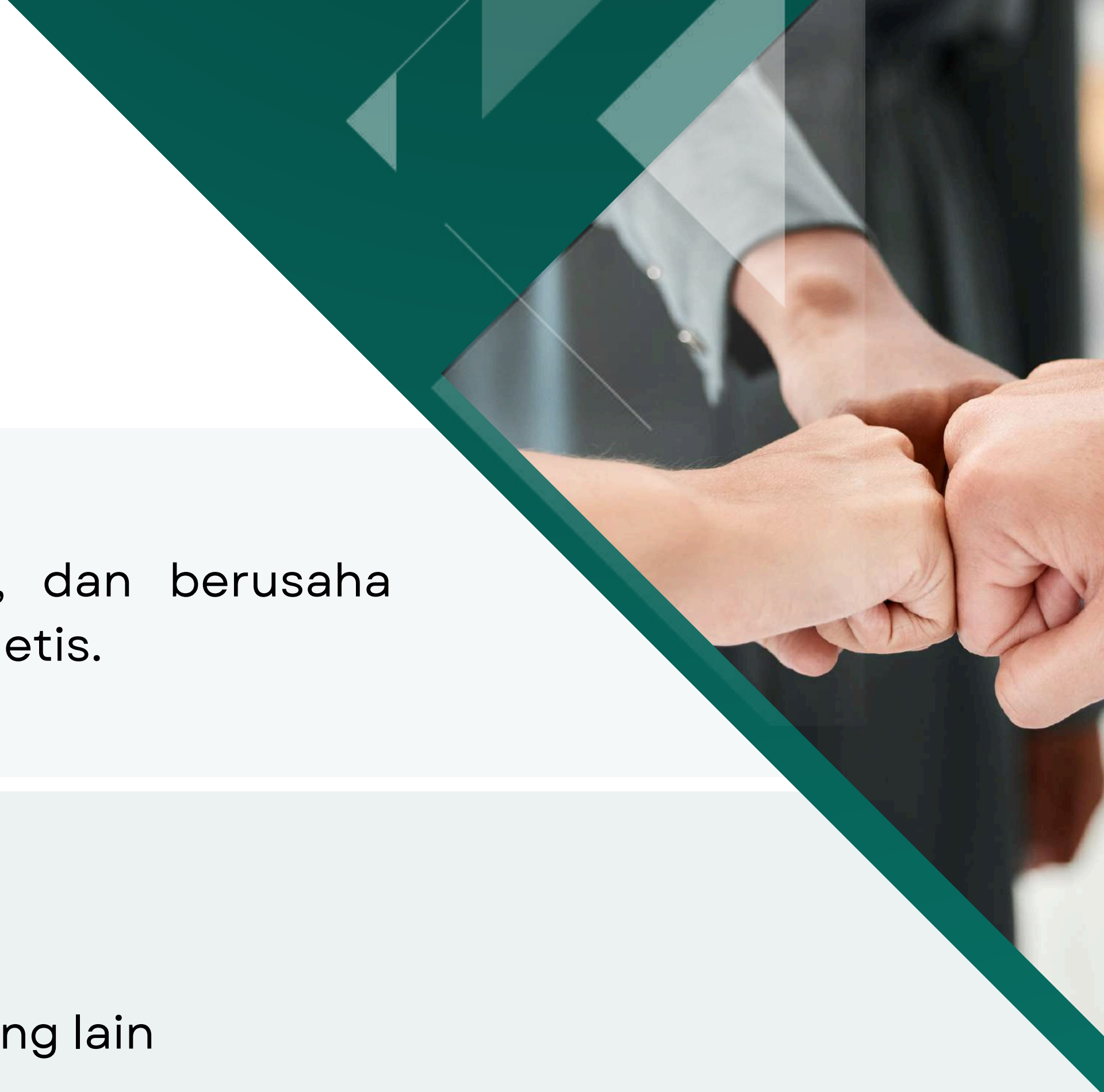
# APA ITU KEPEMIMPINAN ETIS

## Definisi:

Pemimpin yang berperilaku jujur, adil, dan berusaha memengaruhi orang lain untuk bertindak etis.

## Ciri-ciri umum:

- Jujur & dapat dipercaya
- Adil dan tidak manipulatif
- Tanggung jawab & mementingkan orang lain
- Menjadi teladan etika
- Mendorong perilaku etis & menghukum yang tidak etis





# INTEGRITAS PRIBADI

- Konsistensi antara nilai dan tindakan.
- Tidak sekadar “percaya sesuatu”, tapi bertindak sesuai nilai moral yang benar.
- Pemimpin berintegritas mengakui kesalahan dan menepati janji.





# DILEMA ETIKA DALAM KEPEMIMPINAN



01

Mempengaruhi ekspektasi:  
Apakah boleh “menyembunyikan” risiko agar tim tetap semangat?

02

Mengubah nilai & keyakinan pengikut:  
Apakah etis “membentuk ulang” cara berpikir orang lain?

03

Banyak pihak, nilai saling bertentangan: Apa yang terbaik untuk semua? (contoh: pemindahan pabrik demi keuntungan vs pekerja lokal)



# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ETIKA PEMIMPIN

Faktor Individu:

- Perkembangan Moral (Kohlberg)
- Kepribadian: rendah narsisme, tinggi integritas
- Identitas diri moral

Faktor Situasional:

- Budaya organisasi
- Tekanan kinerja & kompetisi
- Dukungan sistem & nilai etis
- Norma sosial dan budaya masyarakat





# DAMPAK KEPEMIMPINAN ETIS & TIDAK ETIS

| Kepemimpinan Etis                  | Kepemimpinan Tidak Etis        |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Kepercayaan & loyalitas meningkat  | Hilangnya kepercayaan pengikut |
| Kinerja & komitmen organisasi naik | Kinerja turun, turnover tinggi |
| Budaya positif & saling menghargai | Budaya toxic & manipulatif     |
| Reputasi organisasi membaik        | Skandal & kerusakan reputasi   |



# TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN ETIS



## **Kepemimpinan Transformasional**

menaikkan moral  
& kesadaran  
nilai.



## **Kepemimpinan Pelayan**

melayani,  
memprioritaskan  
kesejahteraan  
pengikut.



## **Kepemimpinan Spiritual**

memberi makna  
& nilai spiritual  
pada pekerjaan.



## **Kepimpinan Autentik**

menjadi diri  
sendiri yang jujur  
& konsisten  
dengan nilai  
pribadi.



# NILAI UTAMA DALAM KEPEMIMPINAN ETIS

- Integritas
- Altruisme
- Kerendahan Hati
- Empati & Penyembuhan
- Pertumbuhan pribadi
- Keadilan dan Kejujuran
- Pemberdayaan



# PEDOMAN PRAKTIS BAGI PEMIMPIN ETIS

- Tetapkan standar perilaku etis.
- Jadilah teladan dalam tindakan.
- Bantu tim menyelesaikan konflik secara adil.
- Tolak praktik tidak etis.
- Dukung program etika di organisasi.





# STUDI KASUS

## KRISIS KEPEMIMPINAN BOEING 737 MAX

Kasus Boeing 737 MAX menjadi contoh nyata kegagalan etika dalam kepemimpinan perusahaan besar. Setelah dua kecelakaan fatal yang menewaskan 346 orang, investigasi mengungkapkan bahwa manajemen menekan tim teknik untuk mempercepat sertifikasi pesawat demi keuntungan pasar, sambil menyembunyikan informasi penting dari FAA dan maskapai. Keputusan-keputusan itu menunjukkan bagaimana tekanan bisnis dapat mengesampingkan nilai moral, keselamatan publik, dan tanggung jawab sosial perusahaan.



**01** Keuntungan di Atas Keamanan

**02** Kurangnya Transparansi

**03** Pelajaran dalam reformasi etis



# MASALAH ETIKA DI BOEING

Kasus Boeing 737 MAX menunjukkan kegagalan etika dalam kepemimpinan.

Pemimpin menekan produksi demi profit, meski tahu ada risiko keselamatan.

Masalah utama:

- Fokus pada keuntungan, bukan keselamatan publik.
- Informasi penting disembunyikan dari regulator.
- Budaya organisasi menekan suara karyawan yang kritis.

Pelajaran penting:

- Integritas dan kejujuran harus jadi prioritas utama.
- Keselamatan adalah tanggung jawab moral pemimpin.
- Budaya etis perlu ditanamkan di seluruh organisasi.



# KESIMPULAN

1

Etika = fondasi kepercayaan & efektivitas jangka panjang.

2

Pemimpin etis menyeimbangkan nilai, niat, & tindakan.

3

Empat teori utama menekankan pelayanan, makna, keaslian, dan moral.

4

Membangun budaya etika memerlukan contoh nyata dari atas.





***TERIMA KASIH***

