

## Atribusi Bawahan terhadap Pemimpin Berkarisma

Darmawan Thalib\*<sup>1</sup>, Dita Fitriana\*<sup>2</sup>, Enias Anou\*<sup>3</sup>, Maisyaroh\*<sup>4</sup>,  
Raden Bambang Sumarsono\*<sup>5</sup>

<sup>1, 2, 3, 4, 5\*</sup> Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Negeri Malang

<sup>1\*</sup>darmawan.thalib.1801328@students.um.ac.id, <sup>2\*</sup>ditafitriana13@gmail.com,

<sup>3\*</sup>enanokepsek@gmail.com, <sup>4\*</sup>maisyaroh.fip@um.ac.id, <sup>5\*</sup>raden.bambang.fip@um.ac.id

Received: 09-10-2019

Revised: 02-11-2019

Accepted: 13-11-2019

### Abstract

*This study aimed to see how the effectiveness of charismatic leadership when viewed from the perspective of a subordinate that examined from previous research articles. In this study, researcher also used a qualitative approach with the type of research is study of literature. The data collection technique is done by collecting both primary and secondary literature which is analyzed and presented. The results obtained indicate that in a subordinate's perception of charismatic leadership can be influenced by physical and psychological aspects. The physical aspect shows that leadership can be perceived as charismatic when viewed from gender and age. While the psychological aspect shows leadership can be perceived as charismatic if it is able to create a sense of trust, satisfaction, and feelings of empowerment from subordinates.*

**Keywords:** leadership, charismatic, perception, subordinate

### Abstrak

penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana keefektifan dari kepemimpinan karismatik apabila dilihat dari perspektif seorang bawahan yang ditelaah dari artikel penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitiannya adalah 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



<https://dx.doi.org/10.32678/tarbawi.v5i02.2088>

**How to Cite:** Thalib, D., Fitriana, D., Anou, E., Maisyaroh, M., & Sumarsono, R. B. (2019). Atribusi Bawahan terhadap Pemimpin Berkarisma. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(02), 205-216. <https://dx.doi.org/10.32678/tarbawi.v5i02.2088>

## Pendahuluan

Topik terkait kepemimpinan yang efektif (Farhurohman, 2018; Wasehudin, 2018; Supriadi & Awang, 2018; Khardi *et al.*, 2019; Rouf, 2019) telah menjadi isu yang hangat dalam studi manajemen pendidikan sehingga banyak para peneliti dan akademisi yang tertarik untuk mengkajinya. Hal ini dikarenakan kepemimpinan suatu upaya untuk mempengaruhi orang-orang agar bersedia bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ma'ruf, 2017), kepemimpinan juga merupakan faktor kunci dari keberhasilan suatu organisasi. Sebagai contoh dari lingkup yang lebih luas, yakni negara Indonesia, kepemimpinan telah menjadi sorotan utama baik dalam kehidupan perpolitikan maupun kenegaraan dari para elit politik. Kemudian, dalam lingkup pendidikan khususnya, kepemimpinan merupakan ruh terhadap kehidupan dan berjalannya suatu lembaga pendidikan. Gaol (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan dan mengembangkan peran organisasi. Tanpa adanya kemampuan pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mewujudkan keefektifan organisasi. Begitu pula menurut Sholeh (2016) bahwa ketercapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan pemimpinnya.

Di antara urgensi kepemimpinan dalam pendidikan adalah 1) menyadarkan akan tanggungjawab dan pentingnya keikutsertaan semua pihak, 2) penerapan kurikulum secara maksimal, 3) keefikifan kinerja guru, 4) kepuasan peserta didik, dan 5) budaya sekolah (Diyati & Muhyadi, 2014; Hasib & Usman, 2016; Wardhana, 2016; Yusuf, 2017; Purwoko, 2018). Dalam kepemimpinan juga terdapat tipe-tipenya, antara lain 1) kepemimpinan otoriter, 2) *laissez-faire*, 3) demokratis, 4) transaksional, 5) instruksional, 6) transformasional, 7) inspirasional, 8) autentik, 9) karismatik dan 10) *e-leadership* (Men, 2012; Yahya, 2015; Smith, 2016; Oh & Chua, 2018; Hidayat, 2018). Mengingat pentingnya peran dan fungsi seorang pemimpin ini, maka 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 (1974) tentang *leadership and organizational excitement* dan penelitian House (1976) yakni *A 1976 theory of charismatic leadership*. Penelitian ini menurut Conger, Kanungo, & Menon (2000) masih bersifat spekulatif. Baru setelah tahun 1980-an mulailah teori terkait kepemimpinan karismatik banyak diteliti (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1998; Conger, 1989; Shamir *et al.*, 1993; Bass & Avolio, 1993;).

Secara umum, diketahui kepemimpinan karismatik menurut House & Shamir dalam Delbecq *et al.*, (2013) adalah suatu penerapan terhadap nilai yang diyakini oleh pemimpin dengan menyampaikan visi dari organisasi melalui artikulasi yang baik.

Sedangkan menurut Robbins (1996) kepemimpinan karismatik adalah suatu keberlanjutan dari teori atribusi, yakni suatu teori yang memandang bahwa bawahan membuat suatu atribusi dari kepemimpinan yang luar biasa setelah mengamati perilaku pemimpinnya. Selanjutnya, menurut Budiadi (2016) bahwa studi terkait kepemimpinan karismatik ini telah diarahkan kepada indentifikasi 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, sebageian yang lain justru menyoroti 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 *et al.*, (2000) bahwa 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 ingin melakukan studi pustaka untuk memaparkan data-data dari penelitian berkelanjutan terkait keefektifan kepemimpinan karismatik.

### **Metode Penelitian**

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, peneliti akan menghasilkan data berupa tulisan dan data deskriptif yang dikumpulkan atau ditemukan dalam berbagai teks yang diteliti (Mantra, 2004). 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 primer maupun sekunder kemudian pilah-pilih, dianalisis, dan disajikan. Berbagai data yang sifatnya substansial membutuhkan pengolahan yang komprehensif diantaranya secara filosofis dan teoritis. Studi pustaka ini didasarkan pada data-data tanpa adanya sesi uji secara empirik (Muhadjir, 1996). 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, dimana peneliti melakukan analisis terhadap konten dari suatu sumber.

## Hasil dan Pembahasan

### Kepemimpinan Berkarisma ditinjau dari Aspek Psikis Bawahan

Shamir & Howell (1999) 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 (2006) bahwa kepemimpinan karismatik terdiri dari tiga komponen yang salah-satunya adalah empati. Dengan empati, pemimpin dapat menyentuh sisi kejiwaan bawahan sehingga membentuk rasa percaya mereka kepada pemimpinnya. Hal ini disebabkan pemimpin yang memiliki empati akan cenderung memberikan perhatian kepada kepentingan bawahannya (Butler, 1991; Mayer *et al.*, 1995; Whitener *et al.*, 1998). Pada aspek ini, penting bagi pemimpin untuk mampu memberikan rasa percaya kepada bawahannya sehingga akan mampu membentuk atribusi berkarisma di mata bawahannya.

Choi (2006) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa efek dari kepemimpinan karismatik adalah munculnya motivasi yang dipengaruhi oleh hubungan perseorangan antara pemimpin dan bawahannya. Sebab, kepemimpinan kepala sekolah akan nampak apabila ia berinteraksi dengan bawahannya (Gunawan dalam Sudharta, *dkk.* 2017). Menurut Jamali & Prasajo (2013) motivasi yang baik apabila hal tersebut datang dari dalam diri. Motivasi merupakan proses psikologi yang merupakan potensi individu dalam memunculkan harapan, sehingga dengan harapan tersebut ia dapat bekerja secara sungguh-sungguh (Barlian, 2016; Susanto, 2017; Amalda & Prasajo, 2018). Salah-satu hal yang dapat meningkatkan motivasi bawahan yakni pemberdayaan (Choi, 2006). Dikatakan juga bahwa memberdayakan bawahan akan memberikan peran aktif kepada mereka dari sebelumnya pasif (Spreitzer, 1995). Dengan adanya pemberdayaan akan membentuk perasaan bawahan bahwa mereka kuat dan memiliki kemampuan (Tichy & Devanna, 1990). Pada aspek berikut ini pula agar atribusi bawahan kepada pemimpinnya semakin memperkuat karismanya di hadapan bawahan, maka ia perlu memberdayakan anggota-anggotanya.

Selanjutnya, penelitian lain mengungkapkan hubungan kausal antara kepemimpinan karismatik dan bawahan yang menunjukkan adanya keterkaitan antara penghormatan bawahan dengan kepemimpinan karismatik dan penghormatan dari seorang pemimpin memediasi kepercayaan dan kepuasan dari bawahan. Kemudian, adanya perasaan pengikut akan identitas kolektif dan kinerja tugas kelompok memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan karismatik yang kemudian memediasi perasaan diberdayakan (Conger *et al.*, 2000).

Dari uraian di atas, dapat dimaknai bahwa atribusi bawahan terkait seorang pemimpin berkarisma dapat disentuh melalui sisi psikis bawahan, yaitu dengan

menciptakan rasa percaya dan kepuasan serta memberdayakan mereka dalam kegiatan organisasi. Dalam dunia pendidikan pun diharapkan demikian, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu memberikan rasa percaya dan kepuasan baik kinerja dan hasil kinerja guru-gurunya. Dan tidak lupa melibatkan mereka dalam berbagai aktivitas-aktivitas sekolah terlebih lagi dalam pengambilan keputusan.

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

Marginisih (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) bahwa antara pria dan wanita memiliki perbedaan yang membuat mereka memiliki perbedaan reaksi emosi dan perbedaan dalam menilai orang lain, berkat persepsi juga dapat mempengaruhi kinerja guru terutama disiplin (Rahayu *et al.*, 2014). Seorang pria menurut Gilligan (1982) 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 berpengaruh pada persepsi mereka khususnya dalam menerima interaksi dari lingkungannya.

Terkait perbedaan usia yang dapat menghasilkan perbedaan persepsi, menurut (Marginisih, 2016) bahwa baik usia muda, dewasa, dan di atas 45 tahun mempengaruhi mereka dalam mempersepsikan hasil interaksinya dengan lingkungan. Sebagaimana menurut Figurska & Matuska (2013) bahwa terdapat tiga jenis kelompok usia didasarkan pada generasi: a) usia muda antara 18-25 tahun, b) usia dewasa 26-45 tahun, dan c) usia tua 45 tahun ke atas. Perbedaan usia ini menempatkan mereka pada berbagai generasi yang tentunya membentuk kepribadian mereka yang berbeda.

Marginisih (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.

Dari pernyataan di atas, maka dapat dimaknai bahwa atribusi bawahan terhadap pemimpin sehingga dianggap berkarisma maka perlu memperhatikan aspek fisik dari bawahannya, apakah bawahannya seorang pria atau wanita, juga berapa usia mereka. Dengan mengetahui hal tersebut, maka pemimpin dapat memberikan sikap berbeda-beda sesuai dengan temuan di atas, agar atribusi bawahan terkait karismanya semakin kuat. Dalam pendidikan pun demikian, kepala sekolah perlu memperhatikan sikapnya dalam memperlakukan baik guru wanita dan guru laki-laki dan guru senior maupun junior. Hal ini penting karena pengaruh fisik mempengaruhi cara mereka beratribusi. Oleh karenanya, pemimpin dapat menyesuaikan sikapnya sesuai temuan penelitian sebelumnya tersebut.

### **Keefektifan Kepemimpinan Karismatik Berdasarkan Atribusi Bawahan**

Hasil penelitian Conger et al., (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 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 di atas, 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 didapati bahwa atribusi berkarisma seorang pemimpin dipengaruhi oleh aspek psikis yang dipicu dari adanya kepercayaan dan kepuasan anggota yang berasal dari rasa empati sehingga menghasilkan sikap menghormati pemimpin. Selanjutnya dapat pula dari adanya perasaan diberdayakan karena adanya pemberdayaan sehingga membuatnya menyadari akan adanya identitas tim dan kinerja tim.

Dari aspek fisik juga, dipengaruhi oleh gender yakni pria atribusinya tentang karisma bisa berasal dari inspirasi dan kepercayaan diri pemimpin, sedang wanita atribusinya tentang karisma bisa berasal dari kebijaksanaan dan intelektual pemimpin. Selanjutnya, pengaruh usia yang mana usia remaja awal dan dewasa akhir atribusinya tentang karisma bisa berasal dari pengaruh seorang pemimpin dan usia dewasa akhir hingga usia 45 tahun keatas, atribusinya tentang karisma dapat berasal

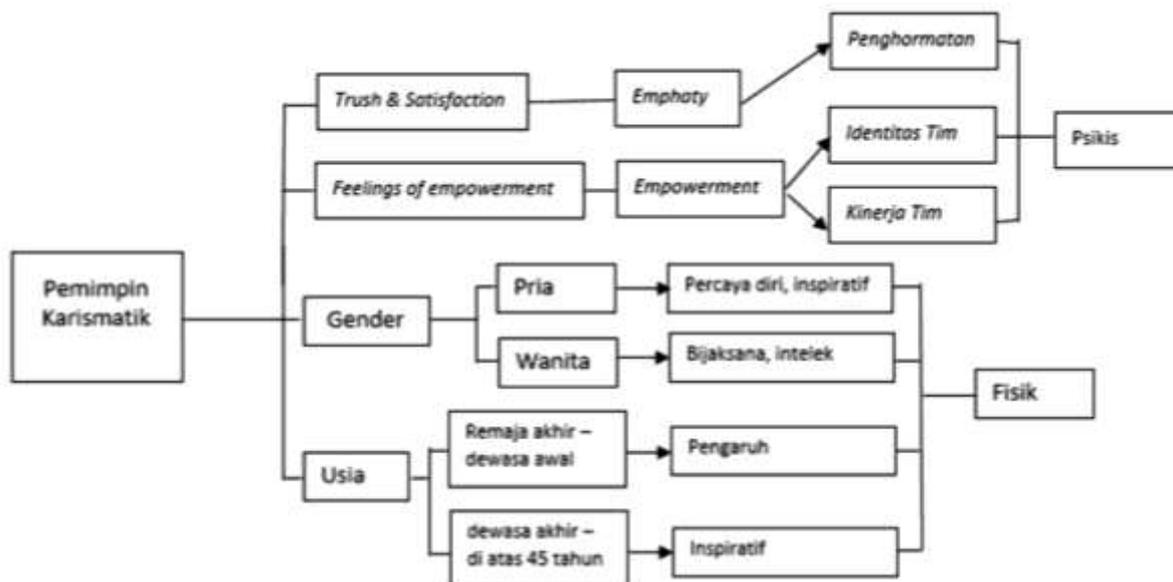
dari inspirasi yang diberikan pemimpin. Indikator dari persepsi bawahan tersebut dituliskan dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Indikator karisma dari perspektif bawahan

No.	Kepemimpinan	Aspek	Indikator
1.	Karismatik	Psikis	- Kepercayaan dan kepuasan anggota - Perasaan diberdayakan
2.		Fisik	- Gender - Usia

Dari tabel 1 di atas 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.

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 sebagai berikut.



Gambar 1 Model atribusi bawahan terhadap pemimpin berkarisma

Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, bahwa kepemimpinan karismatik sejatinya tidak dapat diterapkan di semua situasi (Pillai, 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 1 di atas dapat dilihat bahwa untuk dapat terlihat sebagai pemimpin yang berkarisma seorang pemimpin patut memperhatikan sikapnya dalam memperlakukan bawahan dan bagaimana ia berinteraksi kepada bawahannya.

### **Kesimpulan**

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 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 perlu terlihat bijaksana dan berpengalaman. 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 ingin dihormati maka ia perlu menunjukkan sikap-sikap yang dapat membangun kepercayaan dan kepuasan bawahannya kepada dirinya. Apabila ingin mempengaruhi bawahannya dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan kelompok maka ia perlu menyadarkan mereka akan identitas kelompok dan kinerja kelompok.

Oleh karena itu, dalam rangka membangun lembaga pendidikan lewat kepemimpinan karismatik, seorang pemimpin terlebih dahulu kepala sekolah hendaknya memperhatikan indikator-indikator yang telah dipaparkan di atas sehingga ia mampu mempengaruhi atribusi guru tentang persepsi mereka terhadap

kepala sekolah sehingga kepala sekolah dapat lebih mudah dalam rangka mempengaruhi guru dalam rangka mencapai tujuan-tujuan sekolah.

## Referensi

- Amalda, N., & Prasajo, L. D. (2018). Pengaruh Motivasi Kera Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Kedisiplinan Siswa Terhadap Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 11–21.
- Barlian, U. C. (2016). Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kesuma Jakarta. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 1(2), 26–39.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*.
- Berlew, D. E. (1974). *Leadership and Organizational Excitement*. XVII(2). Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41164557>
- Budiadi, H. (2016). Analisa Dampak Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinera Karyawan Di Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Ilmiah Sinus*, 14(1), 67–79.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Retrieved from <http://site.ebrary.com/id/10581846>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767.
- Delbecq, A., House, R. J., de Luque, M. S., & Quigley, N. R. (2013). Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 7–24.
- Diyati, H., & Muhyadi. (2014). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah di SDN Kwayuhan, Kecamatan Minggir, Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(1), 28–43.

- Farhurohman, O. (2018). Kepemimpinan Dalam Mutu Pendidikan Di Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 4(01), 45–56.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding As A Humas Resources Management Strategy. *Human Resource Management & Ergonomic*, 7(2), 35–51.
- Gaol, N. T. L. (2017). Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213–219.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hadi, S. (1995). *Methodologi research: untuk penulisan paper, skripsi, thesis dan disertasi*. (II). Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Hasib, C., & Usman, H. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Kiai Generasi Ketujuh Di Pondok Pesantren Riyadlul Ulum Wadda'wah Tasikmalaya. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(2), 164–178.
- Hidayat, R. (2018). Pemetaan Jenis, Indikator dan Kegunaan Kepemimpinan Pendidikan: Kajian Literatur dari Situs Indonesian Publication Index (IPI). *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 124–138.
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- Jamali, A., & Prasojo, L. D. (2013). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(1), 8–21.
- Khardi, S., Syukri, A., & US, K. (2019). KESANGGUPAN Pemimpin Membangun Ruh Al-Jama'ah dalam Sistem Manajemen Pendidikan Islam. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(01), 75–86.
- Ma'ruf, M. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMP Islam Darul Karomah Mandaranrejo Pasuruan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 42–68.
- Mantra, I. B. (2004). *Filsafat penelitian & metode penelitian sosial* (1st ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Marginingsih, R. (2016). Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 2(2), 32–51.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Men, L. (2012). "The Effects of Organizational Leadership on Strategic Internal Communication and Employee Outcomes. *Open Access Dissertations*. 796. Retrieved from [https://scholarlyrepository.miami.edu/oa\\_dissertations/796](https://scholarlyrepository.miami.edu/oa_dissertations/796)
- Muhadjir, N. (1996). *Metodologi penelitian kualitatif: pendekatan positivistik, rasionalistik, fenomenologik, dan realisme metaphisik telaah studi teks dan penelitian agama*. Yogyakarta: Rake Sarasin.

- Oh, S. P., & Chua, Y. P. (2018). An Explorative Review of E-Leadership Studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 4–20.
- Pillai, R. (1998). Context and Charisma: A “Meso” Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643–671.
- Purwoko, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 149–162.
- Rahayu, S., Utama, & Narimo, S. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kedisiplinan Guru SMPN Kota Surakarta. *Manajemen Pendidikan*, 9(2), 97–107.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Rouf, A. (2019). Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru pada MTs Pondok Besar Roudlotul Muftadiin Balekambang Nalumsari Jepara Jawa Tengah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(01), 97–114.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283.
- Sholeh, M. (2016). Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 41–54.
- Smith, B. S. (2016). The Role of Leadership Style in Creating a Great School. *Saskatchewan Education LEadership Unit*, 1(1), 65–78.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sudharta, V. A., Mujiati, M., Rosidah, A., & Gunawan, I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 1(3), 208–217.
- Supriadi, E., & Awang, M. B. (2018). Hubungan Kepemimpinan Pengajaran Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Prestasi Akademik Siswa. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 4(01), 117–134.
- Susanto, Y. (2017). Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Palembang). *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 12–22.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader: the key to global*

- competitiveness*. New York: Wiley.
- Wasehudin, W. (2018). Kepemimpinan Profetik dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 4(02), 227–236.
- Wardhana, R. A. N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme dan pelatihan guru terhadap implementasi kurikulum 2013 SMKN Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(2), 257–269.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Yahya, S. A. (2015). Leadership Styles, Types, and Students' Academic Achievement in Nigeria. *Tesis*. Malaysia: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Yusuf, Y. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Siswa di SMA Negeri Kabupaten Berau. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 240–249.