

PEMIMPIN, SIAPAKAH DIA?

Oleh: Syaiful Anwar - Widyaiswara Pusdiklat Bea dan Cukai

Apakah anda seorang pemimpin, atau seorang manager? Pertanyaan ini seringkali selalu dimunculkan dalam setiap pembahasan mengenai konsep kepemimpinan. Beberapa ahli sepakat bahwa pemimpin tidaklah sama dengan manager. Pemimpin dituntut harus memiliki karakteristik dan kualifikasi yang lebih dibandingkan hanya sekedar sebagai pengelola organisasi. Sebaliknya manager sering diposisikan sebagai orang yang mampu mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Artikel ini secara khusus akan menyoroti beberapa teori kepemimpinan dan sekaligus menggali lebih dalam kriteria pemimpin yang ideal.

Konsep Teoretik Pemimpin

Nanus (1992) dalam on Becoming A Leader menyatakan tentang perbedaan manager dan pemimpin (leader), sebagai berikut:

- *The manager administer, the leader innovates*
- *The manager is copy, the leader is original*
- *The manager focuses on systems and structures, the leader focuses on people*
- *The manager relies on control, the leader inspires and trust*
- *The manager has a short range view, the leader has a long perspectives*
- *The manager ask how and when, the leader ask what and why*
- *The manager's eye always on the bottom line, the leader's eye on the horizon*
- *The managers accept the status quo, the leader challenging it for changing*
- *The manager does thing right, the leader does right thing*

Shaftritz & Russell (1977) berpendapat bahwa ada dua fungsi dan peran pemimpin yang berhimpit atau tumpang tindih (*overlapping*) dengan manager. Manager melibatkan kekuasaan dalam bentuk kewenangan formal yang ditunjukkan pada posisi jabatannya dalam organisasi dan harus mempertanggungjawabkan penggunaan sumberdaya organisasi secara akuntabel. Pemimpin tidak selalu menunjukkan posisi jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi. Manager yang efektif seharusnya adalah pemimpin dan banyak pemimpin yang juga adalah manager yang efektif. Namun ada dua peran yang membedakan antara manager dan pemimpin. *Pertama*, pemimpin melibatkan hubungan antara orang – orang yang dipengaruhinya dan telah



terbagi habis berdasarkan legitimasi kewenangan, *kedua* pemimpin tidak berfungsi kalau dia sendirian atau terisolasi, oleh sebab itu harus ada pengikut atau bawahan.

Ada beberapa teori pemimpin yang dikemukakan oleh beberapa ahli management, antara lain:

- *Trait Theory*
- *Transactional Approach Theory*
- *Transformational Approach Theory.*
- *Contingency Theory*
- *Charismatic Leader Theory*

Trait Theory (Teori Pemimpin Berdasarkan Ciri – Ciri Pemimpin)

Teori ciri – ciri pemimpin, teori tentang pemimpin berdasarkan ciri – ciri (*traits*) yang dimiliki oleh individu (*personal traits*). Teori ini melihat pemimpin melalui pendekatan fisik dan perilaku yang berbeda dengan pengikutnya (*follower*), ciri – ciri termaksud bisa berdasarkan ciri fisik (tinggi, besar, perkasa, ngganteng dll) dan ciri non fisik (pemberani, cerdas). Kritik pada teori ini adalah bahwa berdasarkan fakta keberhasilan seseorang dengan kualifikasi pemimpin sering ditentukan oleh situasi dan konteks yang dihadapi oleh sosok / seseorang dengan kualifikasi pemimpin.

Transactional Approach Theory (Teori pemimpin transaksional)

Indikator pemimpin transaksional adalah berdasarkan pengamatan pada proses sosok/ seseorang dalam berinteraksi dengan pengikutnya (proses memimpin) lebih mengutamakan proses transaksional dalam bentuk imbalan dan hukuman (*reward & punishment atau stick & carrot*). Mereka sebagai anggota dalam organisasi yang berkontribusi besar dan bermanfaat bagi organisasi memperoleh imbalan lebih dibandingkan mereka yang tidak berkontribusi dalam organisasi. Konon perilaku pemimpin yang demikian banyak dianut oleh pemimpin bergender pria daripada wanita.

Transformational Approach Theory (Teori pemimpin transformatif)

Pemimpin transformatif adalah sosok / seseorang yang dalam melakukan kepemimpinannya dengan terlebih dahulu melakukan "*jaring aspirasi*" pada anggota organisasi dan *stake holders* organisasi (*client, supplier* dll) untuk memperoleh masukan yang relevan sebelum mengambil suatu keputusan.

Noel.M.Tichy & Marry Anne Devana dalam *The Transformational Leader* menjelaskan tujuh karakteristik Transformational Leader.

- *Identify themselves as change agent* (mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan)
- *Corageous* (mendorong untuk berani bertindak)
- *Believe in people (Trust)*
- *Value driven* (berorientasi pada nilai dan etika)
- *Lifelong learner* (belajar sepanjang hayat)
- *Have ability to deal with complexity, ambiguity, uncertainty* (mampu menghadapi kerumitan masalah, ketidak jelasan dan ketidak pastian)
- *Visionaries* (mempunyai Visi)

Konon perilaku pemimpin transformatif banyak dilakukan oleh sosok pemimpin bergender wanita dibandingkan pria

Contingency Theory (Teori Kepemimpinan Situasional)

Contingency Theory tentang Pemimpin adalah bahwa sosok / seseorang yang memproses kepemimpinannya berdasarkan situasi yang dihadapinya, sehingga dapat disimpulkan tidak dikenal pengertian cara terbaik dalam memimpin (*ther is no one best way*)

Fred ledler, dalam *Contingency Model of Leadership Effectiveness* dan Martin Evans & Robert House dalam *Path – Goal Leadership Theory* menyatakan bahwa Pemimpin Situasional bergantung pada :

- *The type, structure, size, and purpose of the organization* (type, struktur, ukuran dan tujuan organisasi).
- *The external environment in which the organizational function* (lingkungan eksternal dimana organisasi berada)
- *The orientation, values, goals, expectation of the leader, his superiors and sub ordinates* (Orientasi, nilai – nilai, tujuan dan pengharapan pemimpin, atasannya dan bawahannya).
- *The expert or professionals knowledge required of the position* (Membutuhkan tenaga yang ahli untuk dan berpengetahuan luas untuk mengisi posisi sebagai pemimpin)

Charismatic Leader Theory (Teori pemimpin kharismatik)

Pemimpin kharismatik adalah sosok / seseorang yang memproses kepemimpinannya berdasarkan kharisma, wibawa, kesaktian, mythos dll, yang kemudian berujung pada nilai – nilai kepantasan / etika yang dilakukan sosok / seseorang dengan kualifikasi pemimpin

| Pemimpin khariamatik yang etis (<i>Ethical Charismatic Leaders</i>) | Pemimpin kharismatik yang tidak etis (<i>Unethical Charismatic Leaders</i>) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uses power to serve others</i> • <i>Aligns vision with follower need</i> • <i>Consider and learn from criticism</i> • <i>Stimulate follower think independently</i> • <i>Open two way communication</i> • <i>Coach, develop, support follower, share recognition with others.</i> • <i>Relies on internal moral standard to satisfy organizational / social interest.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uses power for personal gain.</i> • <i>Promotes own personal visions</i> • <i>Cencures critical or opposing view</i> • <i>Demand own decision be accepted without question</i> • <i>One way communication</i> • <i>Incentives to follower's need</i> • <i>Relies on convinient, external moral standards to satisfy self interest</i> |

Gerry Willis – Shafritz & Russell menyatakan:

If the leader is just an expiditer of what others people want, resources for their use, the people are not being led but seviced. Thus it is moving people in new direction, taking them to places where they do not know they wanted or need to go, that is essence of leadership.

(Jika pemimpin sekedar memberi dukungan sumberdaya yang bawahan inginkan dan untuk mereka gunakan dalam bekerja, yang demikian itu bukan memimpin melainkan melayani. Jadi menggerakkan manusia dalam organisasi ke arah / tujuan baru, membawa mereka ke tempat / posisi dimana mereka tidak tahu apa yang mereka inginkan atau butuhkan, itulah esensi dari memimpin)

Adalah menarik untuk kita perhatikan pesan Jack Welch, CEO General Electric yang menyatakan *“Before you are a leader, success is all growing yourself, when you become a leader, success is all about growing others”* atau sebelum menjadi pemimpin keberhasilan adalah bagaimana mengembangkan diri sendiri, ketika menjadi pemimpin maka sukses adalah berarti bagaimana memberdayakan (empowering) dan mengembangkan orang lain.

Mengenal Sosok Pemimpin

Kriteria pemimpin

Pemimpin atau *leader* adalah sosok manusia dengan kualitas tertentu dan kualifikasi tertentu yang mampu membawa organisasi dan manusia dalam organisasi menuju arah yang membuat organisasi mempunyai daya saing yang tinggi, sehingga organisasi mempunyai daya survival yang tinggi dalam menghadapi persaingan. Dengan demikian sosok manusia dengan kualifikasi pemimpin adalah sosok manusia yang langka (*scarce*), bukan sosok *“ombyokan”*, ada dan tersedia dimana-mana, karena pada dirinya dituntut kualifikasi sebagai perancang (*designer* masa depan organisasi), sebagai panutan dan sebagai guru yang mampu memberi pencerahan bagi anggota organisasi atau pengikutnya.



Sosok pemimpin, idealnya adalah sosok manusia yang mempunyai kualifikasi tertentu yaitu:

- sosok manusia tersebut menjadikan dirinya sebagai “*agent of change*” dan secara terus menerus mengelola perubahan.
- mempunyai wawasan eksternal yang luas, sehingga mampu membaca kecenderungan perubahan dan arah perubahan dimasa depan (mempunyai *external perspectives*).
- mempunyai visi (*vision = ability to see unseeing things*).
- mempunyai wawasan internal organisasi secara baik (mempunyai *internal perspectives*) sehingga dengan mudah melakukan mobilisasi sumberdaya internal organisasi untuk digerakkan menuju arah baru yang dia tentukan.
- mempunyai kisah sukses dan keberhasilan dimasa lalu (*track record as success story*)

Kelahiran Pemimpin.

Eksekutif suatu Perusahaan Besar melakukan rapat dan kemudian tiba – tiba terjadi kebakaran ditengah rapat yang sedang berlangsung, maka pasti akan lahir “*pemimpin*” yaitu orang yang memerintahkan sesuatu seperti telpon Pemadam Kebakaran, ambil air atau ambil alat pemadam kebakaran dll dan perintah itu tanpa reserve akan ditaati oleh siapa saja untuk memadamkan kebakaran. Setelah kebakaran teratasi maka dia mungkin dia tidak lagi jadi “*pemimpin*” kembali sebagai bagian peserta rapat.

Pemimpin adalah sosok manusia langka dan tidak mudah ditemukan, namun ada ciri – ciri khusus dari mereka, yaitu pemimpin itu adalah sosok manusia yang mengelola perubahan (*managed change*), dan tentu apabila ada sosok manusia mempunyai kewenangan dan posisi jabatan yang tinggi dalam organisasi (berdasarkan Surat Keputusan) namun tidak mengelola perubahan maka sosok manusia termaksud bukanlah kualifikasi pemimpin (*leader*) melainkan seorang manajer. Mengelola perubahan organisasi besar lebih sulit daripada mengelola perubahan organisasi kecil.

Organisasi besar melibatkan jaringan kelompok kepentingan yang sudah mapan dalam suatu organisasi atau kelompok *status quo* dan oleh sebab itu mereka “*enggan berubah*” dan didalamnya juga terdapat *values* (nilai – nilai) sebagai budaya organisasi yang mungkin akan sulit berubah. Organisasi kecil lebih mudah berubah karena sumberdaya internal mudah diidentifikasi dan mudah diajak dan atau dipaksa berubah.

Organisasi besar memerlukan pemimpin yang cerdas dan cermat dalam melakukan adaptasi terhadap berbagai perubahan yang dihadapi oleh organisasi dan oleh sebab itu pemimpin harus menjaga “*kualitas kepemimpinannya*” supaya mampu menjawab berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Seiring dengan berjalannya waktu sering pemimpin

mengalami degradasi (penurunan kualifikasi diri) dari pemimpin pengelola perubahan (*managed change*) menjadi manajer, karena mereka merasa puas dan bangga tentang apa yang sudah pernah capai dan sukses. Perubahan dan persaingan adalah keniscayaan dan sumber perubahan bukan dilakukan oleh “*pasar*” melainkan oleh kualitas manusia dibalik organisasi (*pemimpin*) yang menggerakkan perubahan pada pasar.

Kemacetan dan penurunan proses kemajuan organisasi dalam menggapai daya survival yang lebih baik ditentukan kejelian pilihan visi sang pemimpin dalam mengarungi gelombang perubahan, akan dibawa kearah mana organisasi dan manusia didalamnya oleh sang pemimpin. Pertanyaannya adalah, untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan jaringan kerja yang luas dan kompleks (organisasi besar) apakah sebaiknya dari luar organisasi atau dari dalam organisasi ?

Hasil penelitian John Kotter dalam *Leadership and Performance*, menghasilkan bukti bahwa organisasi besar akan berhasil apabila pemimpin baru datang dari dalam organisasi itu sendiri, dan cenderung gagal apabila pemimpin berasal dari luar organisasi. Penelitian John Kotter menunjukkan bahwa pemimpin organisasi yang berasal dari dalam organisasi sendiri mempunyai beberapa *advantage* yaitu:

- Pada umumnya pemimpin baru tersebut datang dari unit pinggiran organisasi (the border organization) seperti Divisi Riset dan Pengembangan, bukan pada mereka yang sedang menduduki posisi “*main stream*” dalam organisasi.
- Sosok manusia yang berada pada “*pinggiran organisasi*” mampu melihat secara obyektif tentang kelemahan dan kekurangan organisasi dan mengetahui secara obyektif kearah mana organisasi harus dikembangkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dibandingkan sosok manusia yang terlibat dalam “*main stream*” organisasi, mereka cenderung bertahan dengan argumentasi pembelaan atas kebijakan yang telah mereka lakukan.
- Sosok manusia dari “*pinggiran organisasi*” mempunyai wawasan internal (*internal perspectives*) yang baik, sehingga mereka dengan mudah memobilisasi dukungan sumberdaya internal untuk mendukung “*Misi, Visi dan Strategi baru*” yang mereka tawarkan. Atau dengan perkataan lain resistensi sumberdaya internal atas pemimpin baru rendah sehingga akan lebih mudah menggerakkan organisasi menuju perubahan.

Organisasi kecil mudah menerima pemimpin dari luar organisasi karena pemimpin baru akan mudah melakukan identifikasi sumberdaya internal organisasi dan dengan mudah mengajak (bila perlu memaksa) sumberdaya internal untuk berubah demi daya survival organisasi.

Indikator Keberhasilan Pemimpin.

Pemimpin adalah fungsi mengelola perubahan, agar supaya mampu membedakan antara berubah untuk sekedar berubah dengan perubahan substantial sebagai keberhasilan dari suatu proses kepemimpinan sang pemimpin organisasi, maka terlebih dahulu perlu mengenal indikator keberhasilan perubahan yang dilakukan oleh pemimpin. Indikator keberhasilan pemimpin mengelola perubahan adalah bahwa didalam organisasi menunjukkan terjadi *employee satisfaction, customer satisfaction dan stockholders satisfaction.*

Employee Satisfaction

Indikator kinerja pemimpin yang pertama sebagai pengelola perubahan yang berhasil sebagaimana ditunjukkan oleh kepuasan pegawai atau orang – orang yang bernaung dibawah organisasi dibawah kepemimpinannya. Pegawai merasa bahagia dan tercukupi kehidupannya dalam bekerja dan merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugas – tugas nya. Artinya perubahan yang dilakukan sang pemimpin membawa kesejahteraan sosial, ekonomi dan psychology dan hanya pegawai yang bahagia (terpuaskan hidupnya) akan melayani *client / customer* sebaik – baiknya.

Customer / Client Satisfaction

Indikator kinerja pemimpin yang kedua adalah mampu memberi tantangan kepada pegawai dibawah arahnya untuk memberi solusi atas setiap kesulitan atau masalah yang diajukan client / customer organisasi secara memuaskan. Melalui pendekatan “*problem & solution approach*” maka akan terjadi ketergantungan fungsional client / customer kepada layanan organisasi yang ditawarkan (terjadi *sustainable relationship*)

Stockholders Satisfaction

Hubungan client / customer dengan organisasi secara berkelanjutan (sustainable) akibat ketergantungan fungsional client / customer akan memberi keuntungan yang berdimensi jangka panjang bagi organisasi dan pemegang saham organisasi (stockholders), bahkan mungkin nilai saham akan meningkat di pasar saham.

Integritas Pemimpin dan Kepemimpinan

Bagaimana menilai integritas seseorang ? ternyata menilai integritas seseorang tidak mudah. Namun secara ilustratif ada yang mengatakan “ Cek saja kehidupannya dalam berkeluarga. Kalau seseorang tidak bisa me - manage keluarganya maka sulit baginya me - manage organisasi yang dipimpinnya. Kalaupun dia bercerai bisa diamati bagaimana dia menangani dan bertanggung jawab terhadap “ *Proses* “ dan “ *Output* “ persoalan yang ditanganinya (perceraian) “

Dari cerita tersebut dapat diperoleh pelajaran bahwa “*Integritas*” adalah *Nilai* dan *Bobot* dari suatu *Sikap* seseorang dalam melakukan suatu “ *Proses pengambilan Keputusan* “ dan mengelola Keputusan yang dilakukan menjadi suatu *Output* dan *Outcome* yang diharapkan dari suatu tindakan / keputusan. Adalah menarik untuk diperhatikan kata bijak Aliegheri Dante “*The hottest place in hell reserved for those who in time of crisis remain neutral*” atau neraka yang maha panas layak ditempati oleh pemimpin yang disaat krisis tidak mengambil keputusan apapun.

Integritas adalah salah satu ciri pemimpin yang baik karena pada dirinya pencerminan diri disamping sebagai *designer* (perancang bukan perencana) juga dituntut menjadi *teacher* (guru) dan *steward* (melayani dengan member solusi), yang didalamnya mencerminkan sikap kesamaan perilaku antara apa yang diomongkan dan apa yang dilaksanakan sehingga pada diri pemimpin layak menjadi contoh dan Mentor bagi bawahannya atau siapa saja yang menjadi lingkup pengaruh sang Pemimpin. Andrew Carnegie membuat kata bijak yang menarik “*No man will make a great leader who want to do it all himself, or get all the credit for doing it*” atau tidak akan lahir pemimpin besar dari manusia yang melakukan sesuatu untuk keuntungan dirinya sendiri atau selalu berusaha memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri dari apa yang dia kerjakan.

Secara umum Good Governance adalah Proses Berpemerintahan Yang Baik / Amanah yaitu suatu kriteria dalam menilai suatu tindakan Pemimpin mempunyai Integritas atau tidak, namun secara spesifik Indikator Integritas dapat diamati pada :

- Value atau Nilai – Nilai / Budaya (= Orientasi Systems Nilai tentang Baik-Buruk, Salah-Benar) yang diyakini pemimpin dalam suatu Organisasi.
- Akuntabilitas dan Transparansi dalam Mengambil Keputusan dalam Organisasi.
- Operasionalisasi Authority (Kewenangan) yang dimiliki seseorang dalam Organisasi.
- Bagaimana Individu dalam Organisasi mengelola “ *Conflict of Interest* “.
- Sikap Sympathy dan Empathy dalam hubungan antar manusia serta berkemampuan membaca *frame of Idea* atau *framework* yang dimiliki seseorang.
- Komitmen terhadap Visi Organisasi untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

Pemahaman pemimpin dalam pola interaksi dan komunikasi antara dirinya dengan bawahan atau lingkup orang dibawah pengaruhnya (kepemimpinan) akan tercermin pada model kepemimpinan dirinya dalam membuat keputusan, orientasi pengambilan keputusan, keberpihakan dirinya tentang nilai – nilai baik – buruk, adil – tidak adil, benar – salah, kepekaan terhadap mereka yang kalah dalam bersaing dan sejauh mana para pengikut dirinya / bawahannya menjadikan diri Pemimpin menjadi contoh.

Sumber Kegagalan Pemimpin

Ada beberapa hal yang perlu diwaspadai para pemimpin pengelola perubahan, karena hal itu akan merongrong kualitas dirinya sebagai pengelola perubahan dalam organisasi.

Sikap sombong / arogan

Sikap sombong dan arogan adalah dosa pertama yang menimpa “*iblis*” ketika menolak perintah Allah menghormat pada manusia (Adam) dan oleh sebab itu termasuk kelompok yang ingkar nikmat (kufur). Sikap sombong pemimpin muncul ketika bangga dengan sukses masa lalunya dan kemudian cenderung mengabaikan perubahan yang dihadapi oleh organisasi, sikap sombong menyebabkan pemimpin enggan “*learning & listening*” maka akibatnya sang pemimpin gagal menangkap esensi perubahan yang dihadapinya dan wawasannya menjadi usang (*absolote*) dan organisasinya gagal memenangkan persaingan.

Kelompok penikmat keberhasilan pemimpin

Setiap pemimpin yang berhasil selalu diikuti oleh kelompok “*team sukses*” yang akan menjadi kelompok penikmat keberhasilan sang pemimpin. Kelompok ini menjadi “*pagar dan pemisah*” antara pemimpin dan yang dipimpin, akibatnya sang pemimpin gagal menangkap dinamika perubahan yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Akibat hal itu pemimpin gagal memformulasikan identifikasi masalah serta kebijakan dan tindakan yang dibutuhkan oleh yang sang pemimpin sesungguhnya layani.

Dalam sejarah pemimpin yang berhasil diawal, dan gagal pada tahap selanjutnya adalah karena gagal mengidentifikasi “*current reality*” akibat tidak mau belajar (sombong, arogan) dan secara systematis dipisahkan oleh kelompok penikmat keberhasilan (*vested interest*) dengan dinamika masalah yang sesungguhnya dalam masyarakat. Akibatnya semua keputusan pemimpin tidak relevan dengan fakta lapangan sehingga tujuan “*customer satisfaction*” tidak tercapai dan organisasi akan ditinggalkan oleh “*client*” nya dan kemudian organisasi tidak diperlukan lagi atau menjadi bubar.

Secara arif Jenderal Collin Powell mengingatkan melalui kata mutiara “*the day people stop bringing you their problem is the day you have stopped leading them*” yaitu mengingatkan bahwa ketika orang – orang tidak lagi memberimu masalah untuk diselesaikan / dipecahkan itu berarti anda telah berhenti menjadi pemimpin mereka.

Simpulan

Pemimpin adalah sosok langka akan tetapi dapat diamati melalui perilaku manusia dalam organisasi apakah berkualitas Pemimpin atau Manajer. Sosok Pemimpin adalah mereka yang memerankan diri sebagai “*mengelola perubahan / managed change*” dalam organisasi dan

mampu menggerakkan manusia dan elemen yang tersedia dalam organisasi bergerak menuju Visi yang ingin dicapai organisasi.

Sosok manusia demikian mempunyai kualifikasi sebagai orang yang mempunyai wawasan yang luas (*external perspectives*) sehingga mampu membaca perubahan – perubahan yang akan terjadi dimasa depan dan dia nyatakan dalam bentuk visi (*vision*), kemudian mempunyai wawasan internal organisasi (*internal perspectives*) yang baik sehingga mudah bagi dirinya memobilisasi sumber daya internal organisasi untuk bekerja dan bergerak menuju *Visi Organisasi* yang ingin dicapai serta sosok itu mempunyai bukti keberhasilan memimpin satuan organisasi dimasa lalu (*success story*).

Indikator keberhasilan perubahan yang dilakukan oleh sang *Pemimpin* adalah bahwa perubahan itu menciptakan kesejahteraan bagi sumber daya manusia dalam organisasi (*employee satisfaction*), sehingga sumber daya manusia mampu memberi solusi kepada Client / Customer organisasi (*customer satisfaction*) dan organisasi memberi keuntungan atau benefit bagi para pemegang saham organisasi (*stockholder*) maupun kelompok masyarakat yang berkepentingan atas keberadaan organisasi (*stakeholder*).

Indikator organisasi akan mengalami penurunan kinerja (*performansi*) apabila sang Pemimpin tidak lagi peka / sensitif terhadap perubahan dan terbuai dengan keberhasilan masa lalu (*arogan / sombong*) serta mengalami *myopi* yaitu tidak mampu lagi melihat perubahan secara obyektif akibat para pengikut (*follower*) yang cenderung melaporkan yang baik – baik saja dan menyembunyikan hal – hal yang buruk sehingga menjadi sumber kegagalan kinerja organisasi dimasa depan.

DAFTAR PUSTAKA:

- Gerry Willis – Shafritz & Russell, *Charismatic Leader Theory* (2000) Prentice Hall
- Fred Iedler *Contingency Model of Leadership Effectiveness* (1998), Prentice Hall
- Kotter, John. *Corporate Culture and Performance* (1992) The Press Maxwell Macmillan Inc
- Lembaga Administrasi Negara, *Kajian Paradigma Kepemimpinan* (2008) SPIMNAS II, Lembaga Administrasi Negara (LAN), Jakarta
- Martin Evans & Robert House, *Path – Goal Leadership Theory* (2003, Mc Graw Hills
- Nanus, Burt. *on Becoming a Leader* (1996) Mc Graw Hills

