

7-1-2010

Chairperson Leadership Paradigm and Its Flaws

Ari Harsono

Departemen Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Indonesia, Depok 16424, Indonesia,
ariharsono@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/hubsasia>

Recommended Citation

Harsono, A. (2010). Chairperson Leadership Paradigm and Its Flaws. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 14(1), 56-64. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i1.572>

This Original Research Article is brought to you for free and open access by UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in Makara Human Behavior Studies in Asia by an authorized editor of UI Scholars Hub.

Chairperson Leadership Paradigm and Its Flaws

Cover Page Footnote

Penghargaan dan rasa terima kasih penulis tujukan kepada Prof. Dr. Kartomo Wirosuhardjo, MA yang banyak pengalaman memimpin namun dengan jiwa besar tulus menerima substansi penelitian ini yang sesungguhnya rawan penolakan.

PARADIGMA ‘KEPEMIMPINAN KETUA’ DAN KELEMAHANNYA

Ari Harsono

Departemen Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Indonesia, Depok 16424, Indonesia

E-mail: ariharsono@yahoo.com

Abstrak

Kepemimpinan yang telah dikenal luas dan dipraktikkan selama ini sesungguhnya merupakan perwujudan dari paradigma ‘kepemimpinan ketua’ atau ‘kepemimpinan orang’. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa paradigma ini ternyata mengandung belasan kelemahan yang kurang disadari oleh berbagai organisasi. Kelemahan ini telah dan akan menimbulkan banyak kerugian, antara lain tampak dari berbagai krisis kepribadian, sosial kemanusiaan, ekonomi, budaya, serta lingkungan hidup. Kelemahan paling dasar, yang berangkai dengan kelemahan lainnya, adalah sifat figur-sentris atau *person centered* yang menempatkan figur ketua sebagai penentu akhir dalam pembuatan keputusan.

Chairperson Leadership Paradigm and Its Flaws

Abstract

Leadership which has been well-known and applied in times is actually a manifestation of paradigm of ‘the chairperson leadership’ or ‘person leadership’. Research shows that this paradigm implies several of weaknesses which the organizations themselves are less aware of. This weaknesses have made and will cause many losses, such as crisis in personality, social humanity, economy, culture, and environment. The fundamental weakness –linked to others– is the person centered characteristic which empowers the chairperson to be the last one to judge in decision making.

Keywords: chairperson leadership, fundamental weakness, person centered

1. Pendahuluan

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen (Arif, 1986) sedangkan pembuatan keputusan adalah fungsi utama seorang manajer atau administrator (Kasim, 1995). Namun, karena terjadi krisis kepemimpinan (“*misleadership*”) dan *mismanagement* di mana-mana, sangat beralasan untuk mengajukan dugaan “ada sesuatu yang salah” pada praktik dan teori kepemimpinan. “Sesuatu” ini bisa saja definisi, konsep, teori, bahkan paradigma. Jika “ya”, adakah sesuatu yang lain (baru) yang dapat diajukan sebagai alternatif? Penelitian ini mengkaji aspek praktis maupun teoretis dari kepemimpinan dengan pendekatan kualitatif.

Fenomena organisasi dalam kehidupan masyarakat manusia merupakan suatu keniscayaan yang dapat dijumpai dalam berbagai kebudayaan dan peradaban. Bahkan, “masyarakat kita, dalam abad ini, telah menjadi masyarakat organisasi (*society of organizations*)” (Drucker, 1974). Kemampuan manusia mengorganisasikan berbagai sumber daya secara tepat, atau manajemen, ikut

menentukan corak dan tingkat kebudayaan maupun peradaban masyarakatnya, demikian pula sebaliknya. Apabila peradaban manusia secara keseluruhan (cenderung) menjadi buruk (bermasalah), kemampuan dan kualitas organisasinya dapat dinyatakan ikut bertanggung jawab.

Organisasi yang demokratis dapat menjadikan adanya masyarakat yang demokratis, atau sebaliknya peradaban yang demokratis akan mengondisikan munculnya organisasi yang demokratis pada waktu kemudian. Sebaliknya, organisasi yang dikelola secara otoriter, bila menjadi dominan dapat mengkonstruksi masyarakat yang otoriter dan penuh kekerasan, baik kekerasan fisik maupun psikologis.

Peran pemimpin atau kepemimpinan menjadi semakin penting dalam organisasi yang tumbuh semakin rumit dewasa ini seperti halnya dinamika dan pertumbuhan masyarakat yang juga semakin rumit. Sementara itu, kerumitan dinamika masyarakat dewasa ini, baik di sektor bisnis maupun pemerintahan, maupun juga

lembaga swadaya masyarakat, sering ditengarai sedang mengalami krisis global dan multidimensional yang terkait dengan krisis kepemimpinan di dalamnya (Wirawan, 2002).

Pandangan bahwa pemimpin dan kepemimpinan itu sangat penting didasari suatu pengertian, sekaligus ciri-ciri pokok, bahwa seorang pemimpinlah yang menjadi penentu akhir pengambilan keputusan. Pandangan ini menyebar dan diterima secara luas sampai kini sehingga merupakan suatu paradigma. Kajian akademis dan praktis tentang manajemen, organisasi, kepemimpinan, dan pembuatan keputusan (serta pemecahan masalah) terus berlangsung melalui pendekatan interdisiplin, multidisiplin, dan transdisiplin. Namun, kajian tersebut masih meninggalkan hal-hal penting yang belum terungkap. Sementara itu, telah dihasilkan konsep-konsep baru berupa definisi, teori, model, gaya yang menunjukkan ciri khas masing-masing: manajemen (*participative* atau *participatory*, dan seterusnya); kepemimpinan (*transformational*, *transactional*, *charismatic*, *democratic*, *strong*, *superior*, *outstanding*, *instant*, *positive*, *facilitative*, *beyond leadership*, *altruistic*, *visionary*, *principle-centered*, *value*, *authentic* dan seterusnya); organisasi (tipe Z, campuran tipe Amerika dan tipe Jepang); pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (*rational*, *quantitative*, *creative*, *dissenting opinion*); *governance* (*public*, *corporate*) (Svara, 1994; Cohan, 2003; Terry, 2002; Pegg, 1994; Birch, 2000; Conger, 1989).

Sekalipun demikian, akumulasi ilmu, pengetahuan, dan teknologi yang disumbangkan akademisi maupun praktisi –yang kemudian diterapkan lagi oleh para pemimpin dalam pembuatan keputusan– secara keseluruhan masih belum dapat membebaskan sebagian besar manusia dari penderitaan ataupun krisis. Pertanyaan Einstein (1938) masih relevan dengan situasi tersebut: “*Mengapa ilmu yang indah ini ... hanya membawa kebahagiaan sedikit kepada kita*”.

Bila memang demikian, tidak mengherankan muncul pula pernyataan tentang adanya krisis kepemimpinan (banyak manajer/pemimpin tanpa kepemimpinan). Inilah, boleh jadi, sebagian dari wujud krisis multidimensi yang berlangsung selama ini. Selama kadar rasionalitas pengetahuan dari proses-proses pembuatan keputusan itu tidak memadai, karena menganggap moral berada di luar positivisme, yang muncul adalah krisis-krisis.

Pada tingkat makro dapat disebutkan contoh kepemimpinan yang memberjayakan masyarakatnya tetapi merugikan masyarakat lain dan peradaban dunia. Misalnya Jerman dengan kepemimpinan Hitler, Inggris dengan kepemimpinan Victoria, Belanda dengan kepemimpinan Wilhelmina dan Juliana, Jepang dengan kepemimpinan Meiji dan Hirohito sampai Agustus

1945, Amerika Serikat dengan kepemimpinan beberapa presidennya selama tiga dasa warsa terakhir, serta kepemimpinan “kolektif” beberapa negara kaya dalam sistem perdagangan dunia (*World Trade Organization*). Lebih kongkrit, salah satu wujud krisis terpenting adalah Laporan Bank Dunia bahwa banyak negara, termasuk di Amerika dan Eropa, yang meningkat pertumbuhannya selama 1975—1995, namun proporsi jumlah penduduk miskin juga meningkat (Sulastomo, 2004). Indonesia pun demikian, indeks Gini-nya –yang menunjukkan ketidakmerataan kemakmuran sebuah negara– meningkat dari 0,33 (tahun 1980-an) menjadi 0,34 pada 1995.

Wujud krisis lain dalam pengambilan keputusan ekonomi adalah apa yang disebut “korupsi pasar” (*market corruption*) yang dilakukan para pelaku bisnis. Skandal-skandal di AS, termasuk malpraktik berupa *subprime mortgage*, bank investasi, manipulasi akuntansi, pajak, dan harga saham di Wall Street menunjukkan bahwa sektor bisnis privat merusak ekonomi tanpa campur tangan apapun dari pemerintah. Adapun yang terkait dengan birokrasi pemerintah, pelaku bisnis menggunakan kekuatan uang yang begitu besar untuk membeli undang-undang, supervisi, bahkan seluruh jajaran pengadilan (Priyono, 2003). Pelaku dan bahkan pakar bisnis juga melakukan kepemimpinan yang –atas nama pemasaran– mengeksploitasi dan memanipulasi emosi konsumen dan calon konsumen (masyarakat luas) sebagai objek produksi.

Contoh krisis dalam pengambilan keputusan politik internasional misalnya keputusan Presiden Bush menyerang Irak dengan segala akibat lanjutannya. Keputusan ini, ditinjau dari logika, ternyata memperlihatkan adanya beberapa jenis sesat pikir (*logical fallacies*) yang disebut *argumentum ad ignorantiam*, *argumentum ad hominem*, *slippery slope*, dan *false dilemma* (Blikololong, 2003). Termasuk contoh yang sejenis adalah beberapa resolusi PBB tentang konflik sejumlah negara di Timur Tengah yang diveto oleh Amerika Serikat.

Dalam percaturan politik nasional, kesesatan logis seperti itu –belum lagi kesesatan etis– juga bukan hal mustahil. Bahkan, justru lebih sering terjadi, yang kemudian menimbulkan dampak negatif langsung maupun tidak langsung. Untuk menyebutkan beberapa contoh besar di tingkat nasional adalah: Indonesia sudah berapa kali masuk peringkat atas negeri terkorup (*Kompas*, 2004a), rendahnya peringkat HDI (*Human Development Index*), yakni 111 dari 177 negara pada tahun 2004 (*Kompas*, 2004b), rendahnya posisi dalam daya saing global, rendahnya peringkat universitas terbaik dan hasil risetnya, semakin banyaknya “pengguna hak pilih golput”, dan tidak dihasilkannya VIP (*Very Important Persons*) yang jujur, berani, sederhana, santun, cerdas, dan pandai.

Pada tingkat mikro, baik di sektor publik maupun swasta, kasusnya tentu jauh lebih banyak lagi. Sebuah survei di 132 negara, termasuk Indonesia, menunjukkan 84% dari kasus penipuan terburuk terhadap perusahaan dilakukan oleh karyawan sendiri, dan hampir setengah pelakunya adalah karyawan yang sudah bekerja lima tahun lebih (*Kompas*, 05-07-1999). Penelitian lain tentang hubungan karyawan dan para pimpinannya menyimpulkan bahwa dua dari tiga pekerja mengharapkan bos-nya keluar sebab merupakan sumber malapetaka (*Tempo*, 2002). Sederet contoh kasus tersebut akan diakhiri dengan sebuah hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa dari daftar berisi sepuluh bahaya pokok bagi masyarakat, urutan ketiga adalah perusakan masyarakat oleh kualitas manajemen dan kepemimpinan para sarjana di berbagai lembaga sosial (Bennis, 1985).

Contoh-contoh kasus tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang terwujud dalam pembuatan keputusan, dari dulu hingga kini, masih banyak menimbulkan dampak negatif baik bagi individu, kelompok, masyarakat bangsa maupun warga dunia, peradaban serta kehidupan manusia dan alam semesta. Mengapa hal itu terjadi? Ada apa dengan pemimpin dan kepemimpinan selama ini? Adakah sesuatu yang salah di dalamnya? Apa yang harus kita lakukan?

Berdasarkan gambaran tentang berbagai dampak negatif yang berlarut-larut sebagai akibat dari pembuatan keputusan (baca: kepemimpinan) itu dirumuskan masalah pokok sebagai berikut: 1) adakah kelemahan, kekeliruan atau kesalahan pada konsep, teori, atau paradigma tentang pemimpin dan kepemimpinan yang berlaku selama ini sehingga menimbulkan dampak negatif akibat praktik yang juga keliru? Apa sajakah? 2) dimanakah letak kekeliruannya dan apa akar masalahnya?

Jawaban sementara dapat dikemukakan dengan mengacu pada hasil penelitian dengan metode analisis akar masalah dan solusi (MAAMS) yang telah penulis lakukan sebelumnya atas berbagai masalah sosial-kemanusiaan, yakni "korupsi 3Ta" (harta, takhta, dan mungkin juga cinta). Korupsi ini terjadi berimpit dengan "tidak memadainya pengetahuan yang utuh-menyeluruh-mewujud tentang 'yang benar dan yang baik' pada diri individu maupun sistem dalam pemenuhan kebutuhan (motivasi) dasar: harta, takhta, dan hubungan pria-wanita (cinta)."

Dalam hal kepemimpinan, pengetahuan yang tidak memadai itu bisa berupa definisi, konsep, teori, pendekatan/paradigma. Jika ini benar, maka perlu dibuat konstruksi baru atau konstruksi ulang atas pengetahuan tentang kepemimpinan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif, yakni mengeksplorasi teori dan praktik kepemimpinan, berusaha menemukan

kelemahan-kelemahannya, lalu berusaha mengonstruksi pengetahuan atau konsep baru. Penelitian ini tidak menggunakan panduan kerangka teoretis tertentu.

Penelitian ini menggunakan paradigma kritis, yakni berusaha menguak realitas hidup manusia dan ilmunya serta bertujuan menemukan cara pandang baru demi mengubah keadaan yang tidak diinginkan. Realitas dipandang sengaja diciptakan untuk mengungkung manusia. Hal ini dijustifikasi dengan ilmu yang diklaim netral padahal memihak nilai tertentu. Berkaitan dengan kepemimpinan, penelitian ini ingin menyingkap teori dan praktik kepemimpinan yang dipandang merugikan manusia, lalu mengajukan cara pandang (paradigma) yang baru.

Penelitian ini menggunakan beberapa metode yakni analisis akar masalah dan solusi (MAAMS), pengamatan, dan studi literatur atau telaah pustaka (juga studi dokumen, teks, isi). Dua metode terakhir, dalam penelitian ini, pada dasarnya diperlakukan lebih sebagai tahap lanjut atau perincian dari MAAMS. MAAMS merupakan metode berpikir untuk menelusuri penyebab-penyebab yang lebih awal dan paling awal dari suatu gejala atau masalah yang tampak di permukaan (Harsono, 2008). MAAMS sudah diterapkan sebelum penentuan topik. Satu dari tiga akar masalah sosial-kemanusiaan adalah korupsi takhta (*power*); dan takhta yang paling menentukan terletak di tangan pemimpin dan kepemimpinannya. Ketika terjadi korupsi takhta, terjadi pula pengetahuan yang tidak memadai. Yakni, pengetahuan tentang kepemimpinan (paradigma, teori, dan sebagainya). Oleh karena itu, penelitian ini memilih masalah kepemimpinan untuk diteliti. Berikutnya, MAAMS diterapkan pada tahap analisis data.

Penerapan pengamatan dalam studi tentang kepemimpinan ini secara tidak sengaja sesungguhnya sudah sejak minat mempelajari kepemimpinan muncul sebelas tahun yang lalu. Sejak tujuh tahun terakhir, penulis semakin cermat dan intensif mengamati rapat-rapat pengambilan keputusan yang mengundang penulis untuk hadir karena penulis bekerja di dalamnya. 'Pengamatan terlibat' mengemukakan 14 praktik kepemimpinan ketua di beberapa lapis organisasi tempat penulis bekerja.

Untuk dokumen/literatur, penelitian ini lebih banyak menggunakan buku umum maupun buku teks kuliah tentang kepemimpinan, sebagai bahan utama karena memuat definisi-definisi, teori dan perspektifnya.

Studi ini menggunakan pengambilan sampel teoretis (*theoretical sampling*), yakni pengambilan sampel berdasarkan konsep-konsep yang secara teoretis terbukti berkaitan dengan teori yang sedang disusun (Strauss, 2003:196) dengan variasi maksimum yakni menyajikan banyak variasi konsep dan definisi dari pemimpin dan

kepemimpinan dan konsep teoretis lain yang relevan (pembuatan keputusan, organisasi, demokrasi).

Tahapan analisis data secara garis besar dibagi menjadi dua. Pertama, pada tahap menyusun kerangka masalah, analisis data kualitatif dilakukan dengan menggunakan MAAMS untuk menentukan topik/judul penelitian dan untuk memberi penjelasan kausal atas data tertentu yang ditemukan dalam dokumen/literatur. Kedua, analisis terhadap data yang bersumber dari dokumen/literatur (buku dan sebagainya) yang menampilkan konsep-konsep tentang pemimpin, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan konsep lain yang relevan.

Langkah analisis data adalah sebagai berikut:

- 1) Setelah dilakukan pengambilan sampel dengan variasi maksimum akan diperoleh sebanyak mungkin definisi tentang pemimpin dan kepemimpinan, teori, juga konsep-konsep yang erat hubungannya. Beragam definisi ini kemudian dipilah dan dikelompokkan berdasarkan keunikan, perbedaan karakteristik, hal yang menonjol, dan kesamaan masing-masing.
- 2) Sejauh data tersedia dalam dokumen/literatur, setiap definisi kepemimpinan disajikan bersama kerangka konseptual pokok masing-masing.
- 3) Membandingkan berbagai definisi, konsep, dan teori tentang kepemimpinan; mengidentifikasi karakteristik tertentu yang diduga menyebabkan timbulnya masalah dan kerugian bagi pihak lain (*comparative analysis*).
- 4) Menganalisis data (pengamatan, dokumen) dan mengidentifikasi akar masalah atau sebab yang dasar dari masalah-masalah kepemimpinan.
- 5) Mengkonstruksi pemikiran konseptual alternatif (konsep, teori, atau paradigma); membandingkan konsep yang ada dengan konsep alternatif (yang sebaliknya) atau antara konsep yang bermasalah dengan konsep yang menjadi solusinya.

Penyusunan teori baru tentang kepemimpinan dimulai dari ketidakpuasan atas teori yang terdahulu (karena mengandung banyak kelemahan). Langkah berikutnya adalah menyelidiki akar penyebab dari kelemahan itu, yakni pengertian dari teori itu sendiri. Arti semula dari teori (Yunani: *theoria*) berhubungan dengan nilai moral/ keagamaan (Hardiman, 1990; Habermas, 1990), bukan (hanya) dengan data realitas empiris. Oleh karena itu disusun teori-dari-nilai sebagai alternatif teori dari data.

Kelemahan teori-dari-data (empiris) adalah jika realitas empiris yang diteliti ternyata salah-buruk karena telah di(ter)konstruksi secara salah-buruk pula (ingat ungkapan terkenal dari Peter Berger "*reality is socially constructed*"), maka teori yang dihasilkan juga salah-buruk. Lalu, pada gilirannya, bila teori ini diterapkan akan menimbulkan lagi realitas yang salah-buruk, dengan besaran yang, sangat mungkin, lebih besar.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini telah menginventarisasi 75 definisi dan belasan teori tentang pemimpin dan kepemimpinan sebagai data. Dari 75 definisi itu, sebagian besar telah dibuat menjadi 11 kategori oleh Stogdill (1977) (*dalam* Mar'at, 1985), 8 definisi dikumpulkan oleh Gary Yukl (1994), 8 kategori kepemimpinan berdasarkan kurun waktu dasawarsa (1920-an hingga 1990-an) dibuat oleh Joanne B. Ciulla (2003), dan 5 definisi yang dipilih oleh Wirawan (2003).

Belasan teori tentang pemimpin dan kepemimpinan yang terkumpul adalah sebagai berikut: 1) Teori Orang Besar; 2) Teori Sifat Pemimpin; 3) Teori Kepemimpinan Transaksional; 4) Teori Kepemimpinan Transformasional; 5) Teori Kepemimpinan Karismatis; 6) Teori Kepemimpinan Situasional (Kontinjensi); 8) Teori X dan Teori Y; 8) Teori Z; 9) Teori Gaya Kepemimpinan (Studi Ohio State University); 10) Teori Gaya Kepemimpinan (Studi University of Michigan); 11) Teori Kisi-kisi Kepemimpinan; 12) Teori Kepemimpinan Kontinjensi dan Teori Kepemimpinan Situasional; 13) Teori Kepemimpinan Primal; 14) (Teori) Kepemimpinan Heroik.

Terlihat adanya kesamaan pokok, dari 75 definisi tentang kepemimpinan yakni bahwa pengertian kepemimpinan mengacu pada unsur orangnya, pada individu, pada sosok manusianya. Oranglah yang terpenting, yang menjadi pusat, fokus, atau sentral (figur-sentrisme, *person-centered*), disertai karakteristik dan apa yang dimilikinya: pengaruh, kemampuan mempengaruhi atau kemampuan persuasi. Orang ini disebut sebagai pemimpin. Oleh karena itu, keseluruhan praktik, teori, konsep, dan definisi tentang pemimpin dan kepemimpinan ini dapat digolongkan dalam satu paradigma dan disebut dengan Paradigma kepemimpinan ketua atau kepemimpinan orang.

Dalam paradigma tersebut, kemampuan mempengaruhi dipandang sebagai modal utama bagi seseorang (pemimpin) untuk memperoleh kesan, rasa hormat, kepatuhan, loyalitas, dan kerja sama, serta menimbulkan harapan. Dengan kemampuan ini pula seseorang dapat mengubah kepercayaan, nilai-nilai, pendapat, sikap, dan perilaku orang lain. Tanpa kemampuan ini seseorang dipandang tidak akan menjadi pemimpin yang efektif. Sedemikian sentralnya kemampuan mempengaruhi ini, sehingga muncul ungkapan "esensi kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi" atau "pengaruh adalah esensi dari kepemimpinan".

Jika dicermati, kemampuan mempengaruhi merupakan wujud nyata dari kekuasaan, dan bahwa kekuasaan itu cenderung korup, maka jelaslah pengertian atau konsep kepemimpinan yang mewadahnya potensial atau laten menjadi masalah. Lebih lanjut, kemampuan mempengaruhi

dengan sendirinya menjadi rawan dalam penggunaannya. Apalagi bila kemampuan itu berada di tangan seseorang yang tidak bulat integritasnya, sementara ia diberi kewenangan sebagai penentu akhir suatu keputusan. Demikian pula menjadi lebih rawan bila sistem (kontrol)-nya tidak memadai.

Teori-teori kepemimpinan –yang disusun dari definisi, konsep, dan paradigma yang sama– dengan demikian juga potensial bermasalah meskipun tingkatannya tidak sama untuk setiap teori. Masalahnya tetap berpangkal dari konsep ‘kepemimpinan ketua’. Seluruh teori kepemimpinan tersebut, termasuk teori gaya kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, dan pembuatan keputusan, membahas aspek-aspek tentang apa, bagaimana, dan mengapa seorang pemimpin melakukan berbagai fungsi kepemimpinan dalam hubungan dengan para anggota atau pengikut. Perbedaan utama tampak pada tingkat keterlibatan para anggota atau pengikut dalam proses-proses kepemimpinan, keikutsertaan memimpin (menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan), atau lebih khusus, pembuatan keputusan.

Ada teori dan gaya kepemimpinan yang memberi porsi sangat besar dalam kesempatan memimpin dan membuat keputusan, dan sebaliknya ada yang sama sekali tidak. Keragaman ini dapat ditempatkan dalam suatu kontinum dengan ujung paling kiri mewakili teori kepemimpinan yang tidak memberi kesempatan sama sekali dan di ujung paling kanan yang sebaliknya. Bagian Kiri: Teori Orang Besar, Karismatis, Teori X dan Y; gaya otoriter/otoritatif, otokratis, paternalistik, gaya *telling*. Bagian Tengah: Teori Situasional; gaya primal. Bagian Kanan: Teori Transaksional, Teori Z, Teori Transformasional dari Bass; gaya partisipatif, demokratis. Paling Kanan: Teori *transforming leadership* dari Burns (dan Kepemimpinan Heroik).

Sekalipun ada teori dan gaya kepemimpinan yang sangat besar memberi kesempatan partisipasi memimpin atau membuat keputusan, tidak berarti teori-teori ini bebas dari kelemahan. Hal ini dikarenakan kesempatan partisipasi pembuatan keputusan hanya dirumuskan atau diposisikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya bisa berbeda-beda bergantung pada orang (pemimpin/ketua)-nya. Hanya bila ia bersedia terbukalah kesempatan partisipasi itu. Sekali lagi, dengan adanya figur-sentrisme, kemungkinan timbulnya masalah tetap besar. Sayangnya, satu faktor penting dalam figur sentrisme ini justru tidak diungkapkan dalam teori-teori tersebut, yakni kewenangan sebagai penentu akhir suatu keputusan. Kewenangan atau kekuasaan (yang intrinsik maupun ekstrinsik cenderung korup) dari seorang pemimpin sebagai penentu akhir suatu keputusan sangat rentan terhadap kesalahan, khususnya kesalahpimpinan, yang dapat membawa banyak kerugian dan kesengsaraan manusia. Hal ini sudah “berulang tak terbilang” dalam sejarah sehingga hampir-hampir sia-sia

untuk berucap *l’histoire se repeter* (sejarah yang terulang kembali).

Kalaupun pembuatan keputusan dilakukan bersama, pengaruh ketua (pemimpin) seringkali masih sangat besar. Misalnya dalam pembuatan keputusan yang sulit, terjadi tawar-menawar melalui lobi atau tim kecil yang diwakili segelintir orang. Wakil ini pun seringkali merupakan orang yang dekat dengan ketua. Bahkan dalam pembuatan keputusan melalui perhitungan suara (*voting*) pengaruh ketua juga masih sangat mungkin terjadi. Ketua dapat menyatakan pilihannya secara langsung (terbuka), bahkan mengarahkan anggotanya maupun secara tidak langsung, dan para ‘pengikut setianya’ akan mengikuti pilihan ketua serta seringkali secara kasat mata agar dapat dilihat oleh sang ketua.

Hal yang paling memprihatinkan dalam pembuatan keputusan baik oleh ketua yang sangat berpengaruh maupun sangat kurang berpengaruh adalah bahwa keputusan dibuat tanpa melalui pengujian formal atas kadar rasionalitas serta kadar moralitas dari setiap alternatif keputusan. Sebagai contoh dari dunia praktik adalah apa yang diungkapkan pengamat politik di Amerika Serikat bahwa “pengambil keputusan luar negeri di tingkat atas lebih banyak menetapkan keputusan berdasarkan proses yang irasional” (Rakhmat, 1985: 88). Contoh seperti ini dapat dijumpai dimanapun hingga kini. Padahal, sarana logika, metodologi ilmiah, dan teknologi yang terus berkembang sudah memungkinkan bagi diterapkannya uji formal kadar rasionalitas (logika) dan bahkan kadar moralitas (kejujuran) suatu alternatif keputusan.

Kelemahan ‘Kepemimpinan Ketua’

Analisis atas data tentang kepemimpinan yang berasal dari teori maupun praktik memperlihatkan bahwa masalah-masalah kepemimpinan atau kesalah-pimpinan tidak hanya terjadi dalam praktik tetapi juga teorinya. Metode AAMS (analisis akar masalah, terutama) secara khusus telah mengungkapkan hal itu, yakni perihal tidak memadainya pengetahuan atau teori, kepemimpinan. Berikut ini adalah kelemahan-kelemahan yang juga merupakan ‘pengetahuan yang tidak memadai’ dari ‘kepemimpinan orang/ketua’ (kecuali pada *benevolent autocratic leadership*).

Teori-teori kepemimpinan yang ada berkarakter figur-sentris (*person-centered*), memberi kekuasaan pada seorang pemimpin sebagai penentu akhir suatu keputusan. Padahal orang yang menjadi pemimpin (ketua, koordinator, CEO, manajer, bos, supervisor, dan sebagainya) belum tentu orang yang paling jujur, paling pandai, dan paling bijak, sekalipun paling populer di dalam organisasi atau masyarakat. Apalagi, manusia pada dasarnya lemah terhadap godaan harta-takhta-cinta, khususnya mereka yang “masih mengutamakan hidup duniawi diri sendiri”. Belum lagi bila sistemnya

pun lemah. Oleh karena itulah dinyatakan bahwa kekuasaan cenderung korup (bahkan kekuasaan absolut pasti korupnya – adagium *Lord Acton*), yang terbukti dengan keputusan-keputusan yang salah-buruk.

Teori-teori kepemimpinan yang berpusat pada figur ketua kebanyakan berkembang dan dikembangkan lebih untuk kepentingan sektor swasta atau orang per orang maupun kepentingan privatisasi dan korporatisasi sektor publik. Seorang pemimpin pada sektor swasta memiliki kekuasaan dan diskresi yang lebih besar dibanding pemimpin pada sektor pemerintah. Ia dapat membuat keputusan yang “semau gue”, termasuk “memutuskan” definisi dan paradigma tentang pemimpin dan kepemimpinan seperti apa yang akan dipraktikkan berkelanjutan. Kepemimpinan seperti ini tampaknya tidak cocok untuk sektor pemerintah atau publik. Kelemahan pokok dan mendasar itulah yang membawa konsekuensi kelemahan-kelemahan lain dari ‘kepemimpinan ketua’. Studi ini mengidentifikasi tujuh belas kelemahan ‘kepemimpinan ketua’.

Pertama, figur-sentrisme merupakan warisan sejarah panjang perkembangan peradaban manusia yang belum kunjung memahami hakikat kesederajatan manusia. Oleh karena itu, seorang pemimpin dipandang dan memandang diri istimewa serta diberi dan minta diberi keistimewaan-keistimewaan (*privilege*) dan hak prerogatif, yang sering kali berlebihan bahkan bertentangan dengan norma-norma. Ketika hakikat kesederajatan manusia muncul dan berkembang, baik dalam etika maupun agama dan terutama oleh semakin banyaknya warga berpendidikan tinggi, tampaklah kontras gejala hubungan non-egaliter antara pemimpin dan manusia lainnya.

Kedua, hubungan yang tidak/kurang egaliter itu sekaligus juga tidak/kurang sesuai dengan hakikat manusia sebagai makhluk sosial, yang memandang manusia lain sebagai kawan atau mitra (*homo homini socius*). Hal ini sangat mungkin terjadi ketika pemimpin bertindak strategis maupun secara tidak sadar memandang dan menyiasati orang lain (anggota) sekadar sebagai sarana, sebagai objek, untuk mencapai tujuan (terutama tujuan pribadi yang dibungkus dengan “tujuan bersama”).

Ketiga, interaksi antarmanusia dalam ‘kepemimpinan ketua’ berlangsung kurang atau tidak murni tulus (*genuine*). Seseorang yang berambisi menjadi atau mempertahankan posisi pemimpin terus-menerus melakukan upaya mempengaruhi orang lain, yang dalam praktiknya seringkali merupakan tindakan manipulasi (“*manipu relasi*”, kata orang Minang) untuk memperoleh kesan baik dan simpati. Dalam interaksi ini ia lebih mudah mengiyakan dan simpatik menerima masukan orang lain. Namun, sesudah mendapatkan dukungan hingga terpilih, ia akan bertindak menurut

selera pribadi dan seringkali otoriter, dan lalu menyebutnya sebagai gaya kepemimpinan atau “kebijakan”. Tepatlah judul buku Antlov dan Cederroth (2004), *Kepemimpinan Jawa: Perintah Halus, Pemerintahan Otoriter*.

Keempat, dalam perumusan visi dan misi, juga pada perbincangan pembuatan keputusan lainnya, calon pemimpin dan pemimpin sering kali dan seolah-olah adalah orang yang paling pandai, paling benar, paling bijak, dan paling tahu. Padahal ia hanya ‘yang pertama dalam antrian sesamanya’ –*primus inter pares*. Visi dan misi adalah hak pemimpin untuk merumuskannya. Orang lain (manajer, bawahan, karyawan pada umumnya) dianggap tidak ada yang mampu merumuskan visi dan misi yang lebih bagus sehingga hanya diminta untuk menerima saja (*shared vision*), atau menolaknya sama sekali jika mungkin.

Kelima, orang yang terpilih sebagai ketua, sering kali tiba-tiba tampak merasa lebih pandai dan benar (enggan dibantah, dikoreksi, dikritik), merasa lebih “bijak”, lebih berwibawa, dibanding rekan sejawat tertentu yang sehari-hari diakui memang pandai dan kritis, misalnya. Padahal, pepatah Latin mengatakan “*Tantum valet auctoritas, quantum valet argumentatio*” (Kadar wibawa seseorang hanyalah setingkat kadar argumentasinya) (Soekadji, 1994).

Keenam, ‘kepemimpinan orang’ atau ‘kepemimpinan ketua’ seringkali ditandai dengan partisipasi semu dalam pengambilan keputusan karena kebanyakan anggota enggan bicara bila pendapatnya berbeda dari pendapat ‘bos’ atau pendapat mayoritas. Sering kali pendapat yang dikemukakan hanya yang senada, atau bahkan yang “menjilat”. Gagasan baru dan mendasar kurang dihargai sehingga pembaharuan dan perubahan seringkali terjadi melalui pemaksaan dan kekerasan (sebagai reaksi) untuk melawan konspirasi sistemik para elit dan pendukungnya yang lebih dulu melakukan pemaksaan dan kekerasan pula (terutama kekerasan non-fisik).

Ketujuh, kerjasama anggota dalam sebuah tim dalam praktiknya sering kali hanya merupakan kesediaan untuk tunduk, patuh mutlak pada “selera” pemimpin. Anggota yang kritis dan vokal sering dicap “tidak mampu bekerja sama” dan disingkirkan. Hal ini berkaitan dengan masih kentalnya feodalisme dan paternalisme. Paternalisme, menurut Nurcholish Madjid (dalam Mulyadi, 2004) dengan mudah mengarah pada otoritarianisme yang berlanjut ke tirani. Sebagai kelanjutan otoritarianisme adalah pola kepemimpinan yang menuntut kepatuhan mutlak.

Kedelapan, ‘kepemimpinan ketua’ sekalipun bercorak demokratis tetap saja bermasalah, sebab konsep demokrasi yang ada sejak semula mengandung cacat

yang saat itu hampir tidak teridentifikasi, yakni mekanisme voting 50% + 1 suara (“demokrasi keroyokan”). Bila mayoritas anggota terdiri dari orang-orang yang tidak dan kurang berintegritas, keputusan yang dibuat (termasuk memilih pemimpin) juga berkualitas rendah (tidak/kurang benar dan baik). Contoh agak ekstrim adalah sebuah kelurahan memiliki 1.000 warga; 550 terdiri dari copet, warga biasa yang kebagian hasil copet, preman, pemulung yang sesekali mencuri, penyalur narkoba, pengedar narkoba, tukang parkir yang bekerja sama dengan copet, tukang tadah. Warga sisanya (450) terdiri dari guru, pedagang kecil, pedagang asongan, pendeta, ustaz, hansip, penjual bakso dan gorengan, pegawai negeri. Siapakah yang akan terpilih sebagai pemimpin secara demokratis? Dapat dimengerti bila 2400 tahun yang lalu Plato tidak mendukung demokrasi sebab gurunya, Sokrates, dijatuhi hukuman mati melalui mekanisme demokrasi seperti itu, 280 berbanding 220 suara (Bertens, 1989).

Kesembilan, dalam ‘kepemimpinan ketua’ yang bercorak “demokratis” pun sering terjadi gejala *groupthink*, “yaitu proses pengambilan keputusan yang terjadi pada kelompok yang sangat kohesif di mana anggota-anggota berusaha mempertahankan konsensus kelompok sehingga kemampuan kritisnya menjadi tidak efektif lagi” (Rahmat, 1989; Yukl, 1998). *Groupthink* ditandai dengan polarisasi pendapat, pihak mayoritas meskipun belum tentu benar akan mengalahkan yang minoritas sekalipun benar. Hal inilah yang menimbulkan konspirasi dan *group corruption*, sehingga yang tampak adalah *pseudodemocracy*.

Kesepuluh, calon pemimpin dan pemimpin tidak menuntaskan masalah, enggan menjatuhkan sanksi kepada orang-orang yang bersalah sebab takut kehilangan dukungan dari orang-orang yang bersalah ini pada pemilihan ketua (periode berikutnya). Pemimpin berani bertindak tegas hanya bila menghadapi orang yang lemah/sendirian. Maka, demokrasi pun menjadi demokrasi keroyokan, mobilisasi massa, atau kontes popularitas. Padahal, popularitas dekat dengan kebohongan. Tidak mengherankan bila Bailey (*dalam* Johannesen, 1996) menyatakan “tidak ada pemimpin yang dapat bertahan tanpa pernah menipu” atau “... tanpa memperdaya orang lain” (Terry, 2002).

Kesebelas, dengan banyaknya penipuan dan pemerdayaan, ‘kepemimpinan ketua’ sekaligus menunjukkan banyaknya kekerasan, baik struktural maupun personal dan fisis maupun psikologis (Windu, 1992). “Kebohongan dijaga dengan kekerasan dan kekerasan dipelihara dengan kebohongan,” menurut pendapat Aleksandr Solzhenitzyn (1918—2007), sarjana matematika, novelis, sejarawan Rusia. Kekerasan menimbulkan reaksi kekerasan. Terorisme termasuk dalam pengertian ini.

Kedua belas, ‘kepemimpinan ketua’ dalam jabatan publik sering kali tidak dibebani tanggung jawab yang dievaluasi dan diberi sanksi di tengah masa jabatan sehingga organisasi maupun publik menderita kerugian, dan kerugian ini bisa sangat besar. Tanggung jawab akhir jabatan, hanya disertai “sanksi” amat ringan, yakni pemimpin tidak lagi dipercaya untuk menjabat pada periode berikutnya. Tidak ada sanksi berupa penggantian kerugian yang dialami perorangan maupun organisasi.

Ketiga belas, kepemimpinan yang demokratis sekalipun, didalam praktiknya dewasa ini sesungguhnya lebih bersifat oligarkhis. Setelah pemimpin terpilih, kedaulatan rakyat beralih ke elit pemimpin dan orang-orang dekatnya. Padahal, teknologi dapat membantu mewujudkan demokrasi yang lebih demokratis lagi terutama dengan membantu menyampaikan hasil partisipasi rakyat dalam pembuatan keputusan bersama, mulai dari tingkat akar rumput. Kekuasaan di tangan segelintir orang rawan terhadap suap (suap harta, suap takhta, dan suap cinta). Dalam konteks nasional kerawanan datang dari pemilik modal besar, baik dari dalam negeri maupun multinasional. Suap dan kolusi dewasa ini, tidak hanya politik uang dalam pemilu, merupakan ancaman nyata dan penyia-siaan demokrasi.

Keempat belas, pengistimewaan dalam ‘kepemimpinan ketua’ antara lain berupa imbalan finansial dan materi yang berlipat-lipat, dan fasilitas lainnya yang ditetapkan tanpa persetujuan seluruh anggota/rakyat menimbulkan praktik-praktik perebutan dan pelanggaran kekuasaan yang cenderung menghalalkan segala cara dan berbiaya mahal atau semakin mahal (industrialisasi pemilu dan pilkada, spesialisasi strategi kampanye, manipulasi citra) dengan hasil yang belum tentu dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kehidupan yang makin cerdas dan beradab. Pengistimewaan yang berlebihan jelas merupakan kesenjangan dan ketidakadilan. Pengistimewaan ini tidak sesuai dengan prinsip *primus inter pares*, yang pertama dari yang setara. Akhlak kepemimpinan hanya membenarkan “didahulukan selangkah”, bukan banyak langkah atau tingkat.

Kelima belas, ‘paradigma kepemimpinan ketua’ secara intrinsik cukup banyak mengandung nilai otoriterisme dan feodalisme, lebih dekat ke oligarkhi dan patriarkhi, lebih mudah korup, semakin jauh dari kejujuran dan keadilan, semakin jauh dari kehidupan yang beradab. Semakin intensif dan ekstensif praktik paradigma kepemimpinan ketua, semakin sulit mewujudkan kehidupan yang lebih beradab. Penyebabnya, pikiran benar dan sangat kritis saja –yang sangat mungkin dirasakan sebagai “pukulan mematikan dan memalukan” oleh penganut paradigma kepemimpinan ketua– sudah dicegah penyebarannya agar tidak menjadi gerakan nyata yang mengubah total *status quo* dari kemakmuran yang timpang dan eksploitatif.

Keenam belas, di negara atau masyarakat yang belum maju, figur sentrisme kepemimpinan ketua menimbulkan masalah regenerasi pemimpin, seperti yang dihadapi Indonesia dalam pemilu 2009 lalu dan 2014 nanti, yakni tampilnya para calon lama bahkan tanpa calon muda atau baru.

Ketujuh belas, 'kepemimpinan ketua' relatif (memiliki potensi) bermasalah dalam situasi adanya beberapa mitra yang jujur, cerdas, pandai, yang berani berbeda pendapat dengan "pemimpin". Bila mitra pandai, cerdas, jujur, tetapi tidak berani, kepemimpinan relatif tidak bermasalah apalagi bila pemimpinnya "berani *ngawur*, berani dusta, bersikap preman halus". Juga relatif tidak bermasalah bila mitranya cerdas, pandai, dan berani tetapi tidak jujur; sebab pemimpin bahkan dapat mengajaknya berkolusi atau bersekongkol.

Satu hal yang positif dari 'kepemimpinan orang' adalah pembuatan keputusan berlangsung relatif cepat. Kecepatan ini dimungkinkan oleh sedikitnya pihak yang terlibat pada tahap-tahap akhir pembuatan keputusan.

Teori-teori kepemimpinan dalam paradigma 'Kepemimpinan Ketua' cenderung merupakan teori-dari-data empiris. Mengingat kelemahan-kelemahannya perlu upaya untuk mengkonstruksi suatu teori kepemimpinan dengan model (baca: paradigma) yang berbeda, yakni teori-dari-nilai.

4. Simpulan

Sesuai dengan rumusan masalah serta berdasarkan analisis data dikemukakan kesimpulan berikut ini. Terdapat sejumlah kelemahan dalam konsep, teori, ataupun paradigma tentang kepemimpinan yang berlaku selama ini (disebut sebagai paradigma 'kepemimpinan ketua/orang'). Kelemahan pokok adalah bahwa 'kepemimpinan orang' bersifat figur sentris atau *person-centered*. Pembuatan keputusan pada tahap paling akhir sering kali berada di tangan satu orang, atau dikondisikan demikian. Padahal orang ini belum tentu paling jujur, paling pandai dan cerdas, serta paling bijak di dalam organisasi atau masyarakat. Akibatnya, hampir semua pemimpin (ketua DPR, gubernur, bupati, dan sebagainya) sangat rawan terhadap godaan korupsi (atas harta, takhta, cinta). Kelemahan lainnya, yang jumlahnya belasan, lebih merupakan konsekuensi dari kelemahan pokok tersebut.

Akar masalah dari berbagai masalah kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua kategori. Pertama, korupsi 3 Ta (harta, takhta, dan hubungan pria-wanita). Kedua, tidak memadainya pengetahuan yang utuh-menyeluruh-mewujud tentang yang benar dan baik pada diri individu maupun sistem dalam pemenuhan kebutuhan (dasar) harta, takhta, dan cinta (hubungan pria-wanita). Pengetahuan yang tidak memadai dari paradigma

'kepemimpinan orang/ketua' terutama adalah bahwa dalam pembuatan keputusan tidak dilakukan pengujian formal atas kadar rasionalitas (logika) dan kadar moralitas (kejujuran) dari setiap alternatif keputusan.

Memperhatikan demikian banyak kelemahan 'paradigma kepemimpinan ketua' tersebut sudah waktunya untuk segera menyediakan paradigma alternatifnya guna menciptakan kehidupan dan peradaban yang lebih baik dan benar. Paradigma ini dikonstruksi berdasarkan teori-dari-nilai. Alternatif dari paradigma kepemimpinan ketua adalah 'paradigma kepemimpinan pendapat'. Paradigma ini menegaskan bahwa unsur paling pokok dari pembuatan keputusan adalah pendapat atau argumen yang paling masuk akal (logis, rasional) dan masuk hati nurani (jujur, etis). Setiap pendapat terlebih dulu diuji dengan kaidah-kaidah logika maupun dengan uji kejujuran.

Ucapan Terima Kasih

Penghargaan dan rasa terima kasih penulis tujukan kepada Prof. Dr. Kartomo Wirosohardjo, MA yang banyak pengalaman memimpin namun dengan jiwa besar tulus menerima substansi penelitian ini yang sesungguhnya rawan penolakan.

Daftar Acuan

- Antlov, H & Cederroth, S. (2001). *Kepemimpinan Jawa: Perintah halus, pemerintahan otoriter*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Arif, M.S. (1986). *Organisasi dan manajemen*. Jakarta: Penerbit Karunika.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bertens, K. (1989). *Sejarah filsafat Yunani* (ed. revisi). Yogyakarta: Kanisius.
- Birch, P. (2000). *Instant leadership*. Jakarta: Erlangga.
- Blikololong, J.B. (2003). *Argumentum ad ignorantiam*, *Kompas*, 28 Juli.
- Ciulla, J.B. (2003). *The Ethics of leadership*. Singapore: Thomson Asia Pte Ltd.
- Cohan, P.S. (2003). *Value leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. (1989). *Charismatic leadership*. California: Jossey-Bass Inc.
- Drucker, P.F. (1974). *Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Einstein, A. (1991). Hakikat nilai dan ilmu. Dalam J.S. Suriasumantri. *Ilmu dalam perspektif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Ernst & Young Consulting. (1999). Penipuan, risiko, yang tidak dikelola. *Kompas*, 05 Juli.
- Habermas, J. (1990). *Ilmu dan teknologi sebagai ideologi*. Jakarta: LP3ES.
- Hardiman, F.B. (1990). *Kritik ideologi: Pertautan pengetahuan dan kepentingan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Harsono, A. (2008). Metode analisis akar masalah dan solusi. *Jurnal Makara Seri Sosial Humaniora*, 12, 72-81.
- Herry-Priyono, B. (2003). Korupsi pasar. *Kompas*, 25 Juni.
- Johannesen, R.L. (1996). *Etika komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Kasim, A. (1995). *Teori pembuatan keputusan*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Mar'at. (1985). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi, S. (2004). The American creed, menuju perwujudan negara modern Indonesia, *Kompas*, 06 Agustus.
- Pegg, M. (1994). *Positive leadership* (terj.). Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Poerwandari, K. (2001). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Jakarta: LPSP3, Fakultas Psikologi UI.
- Rakhmat, J. (1989) *Psikologi komunikasi*. Bandung: Remaja Karya.
- Rubrik Klik TEMPO Interaktif. (2002). *Tempo*, 18-24 Februari.
- Soekadijo, R.G. (1994). *Logika dasar: Tradisional, simbolik, dan induktif*. Jakarta: Gramedia.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar penelitian kualitatif*, (terj.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sulastomo. (2004). Mencari jalan ke surga, *Kompas*, 21 November.
- Solzhenitzyn, A. (2003). Dalam *The New Encyclopaedia Britannica*, Vol. 11, *Micropaedia Reference*, 15th ed.
- Svara, J.H. & Associates. (1994). *Facilitative leadership in local government*. California: Jossey-Bass Inc.
- Tempo. (2002). Berita dalam Rubrik "Klik TEMPO Interaktif".
- Terry, R.W. (2002). *Kepemimpinan autentik: Keberanian untuk bertindak*. Batam: Interaksara.
- Transparency International. (2004a). Peringkat korupsi Indonesia. *Kompas*, 14 Oktober.
- Transparency International. (2004b). Human development index Indonesia. *Kompas*, 14 Oktober.
- Wirawan. (2003). *Teori kepemimpinan: Pengantar untuk praktik dan penelitian*, Jilid 1. Jakarta: UHAMKA Press.
- Windhu, I.M. (1992). *Kekuasaan dan kekerasan menurut Johan Galtung*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yukl, G. (1994). *Kepemimpinan dalam organisasi*. 3e. Jakarta: Victory Jaya Abadi.