

# TRAIT THEORY, PERSEPSI KESEMPURNAAN MANUSIA DAN KRISIS FIGUR PEMIMPIN: MODEL SUBSTITUSI KEPEMIMPINAN SEBAGAI ALTERNATIF

Suharnomo

MILIK PERPUSTAKAAN  
EKSTENSI FE UNDIP

Abstract

*Leadership black-box may drive the emergence of various theories from different perspectives. One of that is the trait theory that explains the effectiveness of a leader. This theory has developed further by personalized the leader leading to perfectibility of man, and it postulates that a leader has no weaknesses. As a result, an ideal figure of a leader is likely not to be found in real life because there is always weakness of human side of a leader. Substitute leadership theory, however, may serve as alternative view when leadership crisis come out in organization.*

Abstrak

*Kotak hitam (black box) kepemimpinan membuka peluang munculnya berbagai macam teori dengan berbagai pendekatan berbeda-beda. Diantaranya adalah teori sifat (trait theory) yang mencoba memberikan gambaran tentang seseorang pemimpin efektif. Teori ini pada kenyataannya berkembang lebih jauh dengan mempersonifikasikan sosok diri pemimpin sebagai muncul yang mengarah pada kesempurnaan (perfectability of man), sebagai muncul postulasi bahwa seseorang pemimpin jauh dari kelemahan. Idealisasi figur semacam ini menjadikan banyak kesulitan dalam praktik pencarian kepemimpinan di banyak organisasi karena selalu ada sisi-sisi "kelemahan" manusiawi dalam diri pemimpin. Substitusi kepemimpinan (substitutes for leadership) bisa dijadikan alternatif jika persoalan krisis kepemimpinan tidak harus ada di dalam organisasi, jika beberapa prasyarat sudah dipenuhi.*

**Kata kunci:** kepemimpinan, teori kepemimpinan, pemimpin efektif dan organisasi

## PENDAHULUAN

Persoalan kepemimpinan banyak dibicarakan, bahkan mungkin semenjak manusia itu sendiri ada. Dari organisasi informal, perusahaan gurem sampai *new economy*, tema tersebut tetap menarik dan tidak ada analisis tunggal dari setiap permasalahan menyangkut kepemimpinan. Banyak contoh kepemimpinan dalam hidup keseharian setiap banyak pemain bola *brilliant*, gagal ketika menjadi pelatih. Atau fenomena di Indonesia sekarang ini, ketika banyak pengamat sosial-politik yang selama ini dianggap buah pemikirannya memukau, namun gagal ketika manapaki jenjang birokrasi di jajaran kabinet. Lebih dari 2000 buku leadership ditulis namun diskusi tentang persoalan tersebut tetap memiliki daya tarik karena dianggap sebagai bagian penting dalam masyarakat sosial.

Arti penting kepemimpinan tersebut tetap dilihat dari pandangan sebagian besar masyarakat bahwa keberhasilan atau kegagalan organisasi terkait erat dengan kepemimpinan didalam organisasi tersebut. Dan perspektif ini tidak sepenuhnya salah karena seperti yang dikatakan Devis (1972) bahwa kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan suatu kepompong yang tidak aktif sampai kemudian muncul pemimpin untuk memberikan motivasi bagi anggota dan mengarahkannya mencapai tujuan. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dan ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang masih potensial yaitu organisasi dan anggota-anggotanya.

Padahal kepemimpinan itu sendiri masih merupakan konsep yang abstrak karena tetap masih banyak sisi-sisi terdalam dalam kepemimpinan yang sulit diungkapkan, seperti misalnya, bagaimana seseorang yang memiliki teori kepemimpinan yang sangat banyak belum merupakan jaminan bahwa ia bisa sukses memimpin organisasi atau sebaliknya, seseorang yang dirasakan minimal dalam bidang akademik bisa jadi sukses dalam memimpin organisasi. Sangat banyak contoh dari berbagai paradoks kepemimpinan yang bisa dijadikan bahan perbandingan. Kepemimpinan dengan demikian menjadi kotak hitam (*black box*) dimana ada banyak hal dengan *events* yang lain.

Banyak studi yang dilakukan untuk mengungkapkan misteri-misteri dalam kepemimpinan ini. Diantaranya yang dilakukan oleh Ronald Lippit dan Ralph K White di akhir tahun 1930-an yang mencoba menerapkan berbagai gaya (*style*) kepemimpinan terhadap objek anak-anak. Ada juga penelitian yang dilakukan oleh kalangan kampus seperti penelitian dari Ohio State University yang melakukan analisa bermacam-macam dimensi perilaku pemimpin efektif dari berbagai kelompok dan situasi. Atau penelitian dari University of Michigan di tahun 1940-an dengan tujuan menentukan prinsip-prinsip yang mempengaruhi produktivitas kelompok kerja dan kepuasan para anggota kelompok atas dasar partisipasi yang mereka berikan.

Dari berbagai teori kepemimpinan yang muncul diantaranya adalah teori sifat (*trait theory*), muncul juga kemudian *style theory* terutama di USA yang mencoba memberikan perhatian khusus pada ciri-ciri dari paling potensial dalam diri seseorang manusia-pemimpin dan aliran *contingency theory*, yang mengatakan bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada *particular situation*. Ada pula LMX theory yang menekankan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dimana kepemimpinan dilihat dalam perspektif kelompok.

Semua teori tersebut bukan berarti berjalan linier, artinya teori yang muncul dengan tahun lebih akhir merupakan penyempurnaan terhadap teori-teori yang muncul sebelumnya. Tetapi teori tersebut nampaknya berjalan dengan asumsi dasar yang berbeda-beda sehingga memberikan pandangan yang berbeda pula. Teori tersebut masing-masing terus berkembang hingga sekarang ini dengan berbagai macam varian-variannya.

## Teori Sifat (*trait theory*).

Salah satu berbagai analisis kepemimpinan adalah teori sifat (*trait theory*) dimana penelitian mencoba memusatkan pada pelaku kepemimpinan yaitu pemimpin itu sendiri. Perkembangan teori ini terus terjadi dan banyak memperoleh perhatian karena menawarkan pendekatan pragmatis, sesuatu yang bisa dijadikan contoh secara instan bagi seseorang yang berada dalam posisi sebagai pemimpin. Teori ini secara garis besar mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan bukan diciptakan, dimana ketika seseorang dilahirkan, ia akan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang ditakdirkan menjadi seorang pemimpin, ia memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh orang lain, yang bukan digariskan menjadi pemimpin.

Oleh karena dalam perspektif ini yang ditonjolkan adalah fungsi-fungsi kualitas individual maka acuan paling mudah adalah mempelajari sifat-sifat yang melekat pada diri seorang, ketika sejarah mencatatnya sebagai seorang pemimpin besar, dimana manusia bisa banyak bercermin dari apa yang pemimpin besar, dimana manusia biasa banyak bercermin dari apa yang pemimpin tersebut telah lakukan. Individu yang dikenal sebagai pemimpin seperti Hitler, Mussolini, Sukarno, Mahatma Gandhi dipelajari secara khusus menyangkut karakteristik-karakteristik sifat, sehingga menjadikan mereka menonjol sebagai seorang pemimpin.

Trait theory muncul tahun 1920-an dari penelitian serius melalui serangkaian tes-tes psikologi yang berusaha melakukan identifikasi karakteristik umum *effective leaders*. Diantaranya yang dilakukan Davis (1972), dengan memunculkan empat ciri utama yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan didalam organisasi yaitu **pertama**, kecerdasan (*intelligence*) dimana seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pengikutnya, **kedua**, kedewasan sosial dan hubungan sosial yang luas (*social maturity and breadth*), yaitu pemimpin cenderung mempunyai emosi stabil, dewasa dan matang serta mempunyai kegiatan luas, **ketiga**, motivasi diri dan dorongan berprestasi, yaitu pemimpin mempunyai karakter dorongan instrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik ketika menjalankan peran-peran kepemimpinan dan **keempat**, sikap-sikap hubungan manusiawi yaitu, seorang pemimpin serta berorientasi pada pengikutnya .

Teori sifat yang dihasilkan muncul dengan kecenderungan, semakin banyak meningkat variabel karakteristik yang dianggap menjamin kesuksesan seseorang pemimpin dari tahun ke tahun. Namun, secara umum pemimpin yang sukses memiliki sifat atau karakteristik seperti disimpulkan dalam figure berikut ini:

**Figure 1**  
**Karakteristik Pemimpin Sukses**

SIFAT ATAU KARAKTERISTIK	DESKRIPSI
Daya Dorong ( <i>drive</i> )	Keinginan berprestasi, ambisi, energi tinggi, inisiatif
Kejujuran dan Integritas	Dapat dipercaya, andal dan terbuka
Motivasi Kepemimpinan	Keinginan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan
Kemampuan Kognitif	Kecerdasan, kemampuan menginterpretasi dan mengintegrasikan informasi
Pengetahuan Bisnis	Pengetahuan tentang industri dan persoalan teknis
Kreativitas	Kemampuan untuk memunculkan ide orisinal
Fleksibilitas	Kemampuan beradaptasi pada bawahan dan lingkungan
Kepercayaan Diri	Percaya pada kemampuan diri

Karakteristik seorang pemimpin dari tabel diatas menunjukkan sebuah sosok kesempurnaan dimana persyaratan untuk memimpin tersebut tentu sangat sulit dipenuhi oleh kebanyakan orang. Karakteristik ini mengacu pada bayangan kehebatan pemimpin yang melegenda, kumpulan dari sifat-sifat pemimpin hebat dan dikagumi sehingga dalam teori kepemimpinan tersebut sebagai *The Great Person Theory* yang mengarah pada kesempurnaan manusia.

Hitt (1993) menyatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin maka diperlukan suatu proses yang mengarah pada terbentuknya “manusia yang memfungsikan diri seutuhnya” (*the fully functioning person*). Istilah dari Karl Jaspers (1954) tersebut diterjemahkan dalam empat pola tahapan untuk menuju kearah terbentuknya kesempurnaan tersebut: **pertama**, *coping*, yaitu mengisi kehidupan dengan sebaik-baiknya, **kedua**, *knowing*, ialah adalah sinkronisasi kejadian nyata dengan keyakinan-kebenaran, **ketiga**, *believing*, ialah mengidentifikasi ide-ide orisinal perkembangan lingkungan baik menyangkut lembaga/organisasi atau bidang lainnya dan **keempat**, *being*, yaitu mencapai keyakinan diri yang autentik.

*The ladder of human potential* seperti diungkapkan oleh Hitt (1993) tersebut dari keempatnya bersifat *hierachial* dimana tingkat yang lebih tinggi akan dipengaruhi oleh proses di bawahnya dan melalui proses tersebut akan didapatkan kemampuan yang tidak ada batasnya oleh manusia. Dibutuhkan penggabungan sesungguhnya dari rasa, pikir imajinasi dan pemahaman agar didapatkan hasil maksimal. Lebih lanjut Hitt

memberikan daftar kompetensi kepemimpinan sebagai derivasi proses “menjadi” dari manusia seperti dalam *figure 2* sebagai berikut:

**Figure 2**  
**Kompetensi Kepemimpinan**

DIMENSI KEPEMIMPINAN	KOMPETISI KEPEMIMPINAN
Kemampuan Rasionalitas	Keahlian konseptual, logika berfikir, berfikir kreatif, berfikir holistik dan komunikasi
Sumber-sumber kekuatan	Staf, informasi dan jaringan
Pengetahuan	Memahami diri sendiri, pekerjaan, organisasi bisnis dan dunia
Fungsi-fungsi kepemimpinan	Memberi nilai, visi, melatih, menguatkan, membangun tim dan mempromosikan kualiti
Karakter	Identitas diri, independen, otentik, tanggung jawab, keberanian dan integritas.

Sumber: Hitt (1993).

Pemikiran akan kemajuan dan kesempurnaan manusia (*perfectability of man*) terus berkembang meskipun pada akhir abad 19, sudah ada kritik ketika Freud dan berikutnya Weber menggugat kepercayaan barat tentang rasionalitas dan *progres* tersebut. Freud mengemukakan tentang *unconscious-ness* dari manusia sedangkan Weber, Bapak Birokrasi, menyoroti *the Limits of reason*. Sikap skeptis terhadap *power of reason* dan *man's ability to progress continuously* muncul karena pada kenyataannya banyak hal bisa terjadi diluar kontrol rasionalitas manusia, seperti tiadanya perasaan dan moralitas manusia dalam kepemimpinan.

Dalam tataran yang lebih praktis Goffe & Jones (2000) secara gamblang memberikan argumentasi bahwa manusia bisa saja tetap bersandar pada kemanusiaan manusia untuk menjadi pemimpin yang inspirasional. Seringkali kesempurnaan yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin justru kontraproduktif dengan tujuan utama yaitu pencapaian hasil optimal bagi organisasi. Tawaran yang diberikan adalah, Pemimpin yang sebenarnya perlu menunjukkan kelemahan mereka namun dengan catatan harus dilakukan secara selektif (*selectively show their weakness*).

Banyak sekali keuntungan yang bisa dipetik dengan cara ini. **Pertama**, memperlihatkan kelemahan akan mengokohkan kepercayaan sehingga memudahkan pemimpin dalam mencari mitra dalam kepemimpinan. Jika pemimpin menunjukkan bahwa dia adalah seorang yang sempurna dalam segala hal maka tidak ada alasan

bagi orang lain untuk membantunya. Pemimpin tersebut berarti tidak membutuhkan kehadiran uluran tangan bawahan, karena semuanya bisa dilakukan dengan kekuatan sendiri saja. **Kedua**, dengan menciptakan kepercayaan dan suasana yang penuh kerja sama, mengkomunikasikan kelemahan akan membangun solidaritas diantara pemimpin dan bawahan. **Ketiga**, kelemahan tersebut juga menunjukkan bahwa pemimpin juga manusia biasa sehingga mendorong orang lain untuk mendekat karena ia sudah memberikan sinyal “bisa didekati” dan manusiawi. Dan **keempat**, memperhatikan kelemahan juga akan memberikan perlindungan (*protection*) bagi dirinya karena sudah dimengerti oleh bawahan.

Seseorang pemimpin yang efektif tentu saja mengetahui bagaimana memperlihatkan kelemahan tersebut dengan cara yang hati-hati. Panduan umum yang bisa dipakai adalah jangan memperlihatkan kelemahan yang bersifat fatal seperti ketidakmampuan melakukan sesuatu di bidang yang justru menjadi *core competence*-nya. Misalnya, seorang manajer keuangan memperlihatkan bahwa ia tidak memahami konsep *the value of money*, maka bukan simpati yang akan didapat namun malahan gunjingan atau bahkan cacian yang mengundang bawahan untuk berlaku merugikan pemimpin dan organisasi secara umum.

Tetapi sebaliknya, jika pemimpin justru menunjukkan kelemahan yang bisa juga ditafsirkan sebagai kekuatan, mungkin bagus seperti menunjukkan bahwa pemimpin adalah workaholic. Catatan penting lainnya berkaitan dengan bagaimana menunjukkan kelemahan ini adalah, bagaimana sifat tersebut dipandang bawahan sebagai sesuatu yang plastis dan dibuat-buat, maka simpati tidak akan didapatkan bahkan mungkin justru cibiran dan ketidaktaatan.

### **Pengaruh kepemimpinan pada outcome**

Ada ambiguitas dalam kepemimpinan, yaitu meskipun kehadirannya diperlukan tetapi ada pertanyaan mendasar sampai seberapa besar pengaruh dari kepemimpinan tersebut dan pertanyaan berikutnya adalah, apakah memang ada bukti (*evidence*) pengaruh yang besar tersebut, yang mengejutkan, Pfeffer (1977) menemukan bahwa sangat sedikit bukti penelitian menguatkan argumentasi peran besar kepemimpinan.

Tiga alasan argumentatif bahwa pengaruh kepemimpinan pada hasil (*outcome*) yang dijadikan observasi sangat sedikit: **Pertama**, posisi kepemimpinan yang diperoleh terseleksi dan mungkin, hanya gaya tertentu dari perilaku kepemimpinan yang akan dipilih. **Kedua**, kebijaksanaan atau keleluasaan perilaku pemimpin dalam berbagai hal sangat terbatas dengan berbagai sebab. Sebab **ketiga** adalah pemimpin secara tipikal hanya dapat mempengaruhi sebagian kecil dari variabel yang mengarah pada pencapaian

kinerja organisasional, karena banyak faktor lain yang juga berpengaruh pada pencapaian hasil tersebut.

Seleksi dalam kepemimpinan selain dipengaruhi oleh peraturan organisasional juga oleh *self-selection process*. Organisasi membeberkan karakternya menjadi karakter yang dipersepsikan oleh organisasi sehingga menjadi kecenderungan adanya *homogeneity of leaders*. Proses ini secara sistematis akan menjadikan pola berpikir *groupthink* dimana pendapat kelompok menjadi dominan mengalahkan pemikiran individual. Secara ilmiah, anggota kelompok untuk menghindari gesekan. Tidak terkecuali pemimpin, ia akan berusaha juga menggunakan *frame of thinking* kelompok sehingga warna dari pemimpin menjadi berkurang.

Oleh karena itu sangat jelas bahwa mengasumsikan perilaku kepemimpinan sebagai variabel independen yang mutlak berpengaruh adalah tidak terbukti karena ada interaksi *reciprocal* antara yang memimpin dan yang dipimpin bahkan hal tersebut akan menjadi *groupthink* ketika *organizational culture* sudah terbentuk. Sebab lain adalah, *leader*, bahkan di dalam posisi puncak sekalipun, mempunyai kontrol yang tidak mutlak pada sumber daya yang ada, tidak seperti yang dibayangkan orang. Keputusan untuk melakukan investasi misalnya, tidak semata-mata ditentukan oleh pemimpin namun juga memerlukan persetujuan dari pihak lainya seperti *financial comittee*. Demikian halnya dengan kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemimpin memerlukan masukan, bisa jadi lebih dominan, departemen SDM.

Jika kepemimpinan di definisikan sebagai fenomena interpersonal dengan ketat (stricly) maka problematika muncul karena kebanyakan konsep kepemimpinan dilihat dari konteks pembuatan *strategic management* dan *decision making*, yang tidak melepaskan dari peran pihak lain. Suatu penelitian oleh Lowin & Cring (1968) menunjukkan, perilaku pemimpin dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan secara spesifik dipengaruhi pula oleh perilaku para bawahan (Pfeffer, 1978).

Dengan demikian jika pemimpin bukan merupakan sebab tunggal yang utama maka perhatian pada karakteristik *great man* pada diri seorang pemimpin ideal bisa dihentikan karena selain terlalu utopis hal tersebut bisa ditutupi dengan cara lain menyangkut interaksi pemimpin dan anggota serta tentu dengan lingkungannya. Kecenderungan baru terlihat bahwa seringkali pemimpin karismatik tidak diperlukan, selain bisa merusak sistem yang sudah berjalan, dimana fungsi antara bidang adalah jauh lebih penting, juga banyak bukti bahwa karakter pemimpin dengan sendirinya akan mengikuti karakteristik umum sikap organisasi.

### ***Substitutes for leadership sebagai alternatif.***

Pencapaian kinerja organisasional salah satunya merupakan hasil interaksi pemimpin dan bawahan (*leader-members exchange*), seperti diungkapkan dalam *LMX theory* (Grenbeerg & Baron, 2000). Oleh karena itu setting lingkungan yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal lebih penting daripada pencarian karakteristik pemimpin ideal. Budaya organisasional yang terbentuk dengan baik akan banyak terjadi dalam perusahaan keluarga, organisasi tradisional dan secara luas menjadi fenomena umum di organisasi di negara berkembang.

*Charismatic leader* memang terbukti memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja organisasional (House, Woycke & Fodor, 1988) namun penghambaan tanpa kontrol akan memilukan. Sejarah mencatat pemimpin kharismatis seperti Hitler, Stalin dan Mao Tse-tung yang berkuasa tanpa kontrol (Goffe & Jones, 2000).

Memang benar bahwa pembahasan diatas banyak menekankan arti penting kepemimpinan yang diyakini mempunyai pengaruh besar pada bawahan dan organisasi. Namun ada pada suatu kondisi dimana mencari pemimpin yang diharapkan dengan berbagai kualifikasi yang dipersyaratkan sulit ditemukan atau umumnya gejala di banyak organisasi dimana pemimpin tersebut tidak mempunyai kapabilitas, maka pencarian model kepemimpinan yang tidak mengorbankan kinerja organisasi harus dilakukan. Titik lemah kepemimpinan bisa disebabkan banyak hal diantaranya, entah karena memang betul-betul lemah atau karena ada ketidakcocokan dengan dinamika organisasional. Substitusi kepemimpinan bisa dijadikan alternatif untuk menutupi kekurangan tersebut.

Menurut kerangka *substitutes for leadership* banyak faktor yang menjadikan pengaruh pemimpin tidak menyentuh bawahan, sehingga bisa dikatakan bahwa faktor-faktor tersebut telah *neutralize* kepemimpinan. Contohnya, jika *reward* pekerja sama sekali tidak terkait dengan monitoring dari atasan maka, pengawasan tersebut sama sekali mempunyai pengaruh pada bawahan. Kepemimpinan juga menjadi tidak relevan jika ada kondisi dimana kepemimpinan tersebut tidak diperlukan (*superflous*). Dan fenomena ini bisa disebut sebagai *substitutes for leadership*. Contohnya, kepemimpinan tidak memiliki banyak arti jika bawahan sudah mempunyai orientasi profesionalitas pada pekerjaan sangat tinggi (*highly professional orientation*) dan mereka memiliki intrinsik dorongan dalam setiap pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Podsakoff, McKenzie & Bommer (1996) menyatakan bahwa *substitutes for leadership* memiliki tiga fungsi yaitu *substitutes for*, *neutralize* dan *enhance* terhadap fungsi kepemimpinan, dengan berbagai kondisi dan karakteristik organisasi yang berbeda. Karakteristik tersebut mengacu pada penelitian Kerr & Jermier (1978) terdiri

dari tiga kelompok yaitu Pertama karakteristik bawahan terdiri dari kemampuan, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan; kebutuhan akan kebebasan; orientasi profesi; indifferen pada reward organisasi. Kedua, tiga karakteristik tugas yaitu *feedback* pekerjaan; rutinitas dan variasi pekerjaan dan kepuasan intrinsik pada pekerjaan. Ketiga, enam karakteristik organisasional yaitu formalisasi organisasi; fleksibilitas organisasi; kohesivitas organisasi; jumlah dukungan *advisory*; reward di luar pengawasan pemimpin dan tingkat hubungan spesial antara atasan dan bawahan.

Penjelasan lebih lanjut dari faktor-faktor substitusi kepemimpinan tersebut dilakukan oleh Greenberg & Baron (2000) sebagai berikut. *Leadership* tidak diperlukan pada kondisi dimana bawahan memiliki karakteristik sebagai berikut: **Pertama**, tingkat pengetahuan yang tinggi, komitmen, pengalaman bawahan sehingga tidak seorangpun yang mampu menandingi kepakarannya karena tidak ada yang *cappable* memberikan nasehat. **Kedua**, *leadership* tidak diperlukan jika suatu pekerjaan sudah terstruktur sedemikian rupa dalam bentuk aturan-aturan baku sehingga fungsi *leadership* menjadi terlalu berlebihan (*redundant*). Contohnya, pekerjaan-pekerjaan rutinitas tidak membutuhkan banyak perintah pimpinan atau jenis pekerjaan tersebut sangat menyenangkan sehingga bawahan tidak lagi memerlukan stimulasi dari luar. **Ketiga**, *leadership* tidak diperlukan karena karakteristik organisasi itu sendiri. Contohnya, banyak norma pekerjaan, teknologi dan kohesivitas antara anggota organisasi yang tinggi berdampak langsung pada kinerja organisasi, sehingga peran pemimpin menjadi minimal. Makin majunya teknologi berhubungan dengan model penyelesaian pekerjaan yang sudah pasti (baku) yang banyak ditawarkan dalam bentuk *software* misalnya, menjadikan peran-peran kepemimpinan tidak terlalu diperlukan. (Greenberg & baron, 2000).

## KESIMPULAN

Fungsi-fungsi *leadership* dipandang sangat penting dan memiliki pengaruh dalam organisasi. Meskipun demikian, pada kenyataannya tidak mudah untuk mencari pemimpin sebagaimana dipersyaratkan oleh teori sifat (*trait theory*) karena betul-betul akibat ketidakmampuan dalam memenuhi persyaratan seorang pemimpin yang sangat banyak maupun ketidakcocokan dengan dinamika pekerjaan.

Dengan demikian meskipun pemimpin memainkan peran dalam *workgroup* dan secara organisasional, keperluan untuk kehadiran pemimpin bukanlah sesuatu yang harus ada dan "diada-adakan". Substitusi kepemimpinan bisa dijadikan kerangka model menggantikan fungsi pemimpin. Tentu saja dengan *setting* organisasional dan persyaratan substitusi kepemimpinan harus dipenuhi terlebih dahulu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Goffee, Robert & Jones, Gareth. 2000. Why should anyone be led by you?. *Harvard Business Review*. p:63-70
- Granberg, Jerald & Bacon, Robert.A. 2000. *Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work*. Prentice Hall International. Seventh Edition.
- Hitt, William D. 1993. The model leader: A fully functioning person. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 14. No. 7. p, 4-11
- House, Robert.J, Woycke and Fondor, Eugene.M. 1988. *Charismatic and noncharismatic leader: differences in behavior and effectiveness from Charismatic leadership*. Jossey-Bass Publishers
- Keith Davis, 1972, *Human Behavior at Work : Human relation and organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Kerr, Steven & Jermier, John.M. 1978. *Substitutes for leadership : their meaning and measurement*. Academic press.
- Lowin, A. And J.R.Craing. 1968. The influence of level in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human performance*.
- Pfeffer, Jeffrey. 1977. The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*. p, 403-415.
- Podsakoff, Philip.M., MacKenzie, Scott.B, Bommer, William.H. 1996. Transformational Leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. Vol. 22. No. 2. 259-298