

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

1. Ketidakmampuan mandor untuk merencanakan kerja, komunikasi dengan para pekerja dan mengawasi semua efektivitas pekerjaan serta menghakimi, menjadi faktor penting yang mempengaruhi kemunduran keefektifan biaya dalam industri jasa konstruksi (Federle, et. al., 1992).
2. Hasil penelitian terhadap 500 manajer yang dilakukan oleh Dr. Henry Tosi dari Universitas Michigan Amerika Serikat mengungkapkan bahwa pekerja/bawahan yang menginginkan keseriusan lebih menyukai dan menghargai pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sangat ketat, tetapi pekerja/bawahan yang sangat menginginkan kebebasan sampai pada tingkat tertentu juga lebih menyukai pemimpin yang lebih ketat dengan program yang sudah tersusun dengan baik. Selain itu, diungkapkan pula bahwa para bawahan tidak melihat dan menganggap kepemimpinan yang sangat bebas (*Laissez Faire Leadership*) sebagai suatu kebebasan. Mereka cenderung menganggap pola tersebut sebagai suatu “kurangnya perhatian” di pihak pemimpin (Femberg, et. al., 1994).
3. Tidak selamanya para pemimpin di dalam kepemimpinannya menggunakan *task oriented* (orientasi tugas) ataupun *human relationship oriented* (orientasi hubungan personal) (Fiedler, 1967).

4. Hasil dari studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Universitas Ohio State di negara bagian Ohio, Amerika Serikat adalah sebagai berikut :
- a. Seorang pemimpin yang menduduki peringkat tinggi dalam prakarsa struktur tugas dan perhatian pada bawahan cenderung menjadi pemimpin yang efektif dalam arti mampu menggerakkan para bawahan sedemikian rupa sehingga mencapai tingkat prestasi kerja yang tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang berada pada peringkat rendah dalam kedua hal tersebut.
 - b. Tingginya peringkat yang dicapai seseorang dalam hal prakarsa struktur tugas dan perhatian pada bawahan ternyata tidak selalu berakibat positif pada perilaku bawahan. Dengan perilaku pimpinan yang demikian, sering dihadapkan kepada situasi di mana tingkat keluhan bawahan yang tinggi, tingkat ketidakhadiran yang tinggi pula, tingkat kepuasan kerja yang rendah dan bahkan cenderung meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain.
 - c. Seorang pemimpin yang memberikan perhatian besar kepada bawahannya sering mendapat penilaian yang negatif dari para pejabat pimpinan yang lebih tinggi, mungkin karena dipandang sebagai usaha pimpinan yang bersangkutan untuk memperbesar kekuasaan yang oleh pimpinan yang lebih tinggi itu dipandang sebagai ancaman pada kedudukan sendiri.
 - d. Penggabungan yang tepat antara prakarsa dalam perstrukturian tugas dan perhatian terhadap bawahan pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap perilaku bawahan sehingga dapat meningkatkan efektivitas

seseorang. Akan tetapi terdapat pula cukup banyak kasus yang menggambarkan situasi sebaliknya (Siagian, 1994).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Pemimpin harus ada demi tercapainya kesuksesan dan efisiensi kerja. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan.

Kepemimpinan muncul bersama-sama dengan adanya peradaban manusia; yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia. Mereka berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya, menantang kebuasan binatang dan alam di sekitarnya. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling berani.

Ada 3 teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin, yaitu :

1. Teori genetik, yang menyatakan sebagai berikut :

Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga.

2. Teori sosial, yang menyatakan sebagai berikut :

Pemimpin harus disiapkan, dididik dan dibentuk serta tidak dilahirkan begitu saja. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

3. Teori ekologis atau sintetis, yang menyatakan sebagai berikut :

Seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan.

Beberapa definisi mengenai kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Benis mengenai kepemimpinan berkata sebagai berikut : " ... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner* " (proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut cara tertentu).

2. Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan sebagai berikut : Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

4. Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan : Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Dari beberapa definisi di atas dapat kita baca, bahwa pada kepemimpinan terdapat unsur-unsur :

- a. kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
- b. kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain,
- c. untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kepemimpinan juga mengandung pengertian bahwa aktivitas memimpin meliputi suatu hubungan dan ada seseorang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

Tipe kepemimpinan ada beberapa macam, yaitu :

1. Tipe Kharismatis

Tipe pemimpin kharismatis ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan kharisma yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kepatuhan, dengan sifat antara lain sebagai berikut : selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa; bersikap terlalu melindungi; tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif; bersikap maha-tahu dan maha-benar.

3. Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan militeristis itu berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain ialah : lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras, sangat otoriter dan kaku; menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan; sangat menyenangi formalitas; menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahan; tidak menghendaki saran, usul dan kritikan dari bawahan; komunikasi berlangsung searah.

4. Tipe Otokratis

Kepemimpinan otokratis mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin otokratis senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal dan merajai keadaan.

5. Tipe Laissez Faire

Pemimpin laissez faire bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sang pemimpin membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.

6. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.

7. Tipe Populistik

Kepemimpinan populistis adalah kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat. Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, kurang mempercayai dukungan kekuatan dan bantuan utang-utang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan nasionalisme.

8. Tipe Administratif atau Eksekutif

Yaitu tipe kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan harus selalu dikaitkan dengan 3 hal penting, yaitu :

1. Kekuasaan

Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

2. Kewibawaan

Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain dan patuh pada pemimpin serta bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3. Kemampuan

Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* (1963) mengemukakan 10 sifat atau perilaku pemimpin, yang dapat dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kesepuluh sifat itu adalah :

1. Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*)

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa; yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Hal ini ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, keuletan, ketahanan batin dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*)

Ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan; dia tahu persis kemana arah yang akan ditujunya; serta pasti memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinnya. Tujuan tersebut harus disadari benar, menarik dan sangat berguna bagi pemenuhan kebutuhan hidup bersama.

3. Antusiasme (*enthusiasm*)

Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses dan menimbulkan semangat. Semua ini membangkitkan antusiasme, optimisme dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.

4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)

Affection itu berarti kesayangan, kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi. Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramah-tamahan mempunyai sifat mempengaruhi orang lain; juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi keramahan tersebut.

5. Integritas (*integrity*)

Pemimpin itu harus bersifat terbuka, jujur dan tulus. Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan keteladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.

6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)

Setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. Terutama teknik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia, agar tercapai maksimalisasi efektivitas kerja dan produktivitasnya.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya ia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya.

8. Kecerdasan (*intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya.

9. Ketrampilan mengajar (*teaching skill*)

Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru. Ia mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.

10. Kepercayaan (*faith*)

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran yang benar.

Di samping itu, George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* (1964), juga menuliskan 10 sifat pemimpin yang unggul, yaitu :

1. Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur dan dalam situasi yang sering tidak menentu.

2. Stabilitas emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya ia tidak mudah marah, tersinggung perasaan dan tidak meledak-ledak secara

emosional. Hal ini diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun, damai, harmonis dan menyenangkan.

3. Pengetahuan tentang relasi insani

Salah satu tugas pokok pemimpin ialah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu diharapkan pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

4. Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi; yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahannya).

5. Obyektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya obyektif. Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab-musabab setiap kejadian serta memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6. Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7. Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara serta mudah menangkap maksud orang lain. Ia juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia dan mahir mengintegrasikan pelbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

8. Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis pada sasaran-sasaran tertentu, guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan/kemahiran teknis tertentu dan menambah pengalaman mereka.

9. Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk "mengelola" manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya.

Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok.

10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial antara lain untuk membuat

rencana, mengelola, menganalisa keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuannya adalah agar tercapai efektivitas kerja, keuntungan maksimal dan kebahagiaan serta kesejahteraan anggota sebanyak-banyaknya.

2.2.2 Profesionalisme

Kata profesionalisme terdiri dari dua suku kata yaitu profesional dan isme. Menurut WJS. Purwadarminto dalam kamus Bahasa Indonesia, profesional adalah orang yang dalam melakukan pekerjaannya menerima imbalan tertentu dan isme adalah paham atau aliran.

Sedangkan profesional menurut register resmi dari *The American Society of Civil Engineers* (Persatuan Insinyur Sipil Amerika) adalah pengupayaan seni yang terdiri dari jiwa untuk mengabdikan pada khayalak umum.

Hal ini merupakan suatu panggilan dimana pengetahuan dan ketrampilan khusus digunakan menurut tataran intelektual yang tegas untuk mengabdikan demi kemanusiaan, dengan pernyataan keberhasilan dari kemampuan kreatif dan penerapan pengetahuan profesional merupakan imbalan yang utama. Juga suatu penerapan standar keunggulan tertinggi di bidang pendidikan sebagai prasyarat dari suatu panggilan dalam pelaksanaan pengabdian, dan dalam perilaku yang etis dari para anggotanya. Berarti pula suatu pengakuan dengan penuh kesadaran akan kewajiban profesi terhadap masyarakat untuk meningkatkan standarnya dan menggariskan penampilan dan perilaku para anggotanya.

Paul H. Torgersen dalam bukunya *Management an Integrated Approach*, mendefinisikan profesional sebagai berikut : satu lapangan kegiatan dimana terdapat 5 kriteria, yaitu :

1. pengetahuan (*knowledge*),
2. aplikasi yang kompeten (*competen application*),
3. tanggung jawab sosial (*social responsibility*),
4. pengontrolan diri,
5. sanksi masyarakat (*community sanction*).

Kriteria profesional secara umum antara lain :

- a. memiliki pengetahuan/keahlian tertentu melalui pendidikan dan latihan yang diperlukan dalam mendukung tugas profesionalnya,
- b. memiliki standar kerja untuk mengemban tugas profesional yang digunakan bagi tolok ukur prestasi para profesional,
- c. memiliki organisasi profesi untuk menampung dan sebagai wadah anggota profesi yang menentukan standar etika profesi,
- d. memiliki tanggung jawab moral terhadap masyarakat, klien, kolega dan bawahan sebagai bagian dari kewajiban profesional mereka seperti yang tertuang dalam kode etik.

Berdasarkan kriteria di atas, maka profesionalisme kepemimpinan harus dilandaskan pada paham dasar yang mencerminkan nilai-nilai kemanusiaan luhur, yang dijadikan pedoman bagi setiap pribadi pemimpin. Terutama sekali ialah :

- a. Nilai pengabdian pada kepentingan umum.
- b. Jaminan keselamatan, kebaikan dan kesejahteraan bagi bawahan.

- c. Pengikat dalam segala gerak upaya.
- d. Penggerak atau dinamisator dari setiap kegiatan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa profesionalisme kepemimpinan adalah paham atau aliran dimana seseorang bekerja menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya dengan menerima imbalan tertentu dan bertanggung jawab moral terhadap masyarakat.

Profesionalisme kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan etika dan moral. Profesionalisme kepemimpinan menyanggah nilai-nilai etis dan penerapan sanksi, sehingga perilaku yang tidak profesional sering disebut tidak etis. Kepedulian terhadap etika dalam berbagai profesi bukanlah hal yang baru dikenal, bahkan sama tuanya dengan usia profesi itu sendiri karena etika sangat berperan pada semua pembahasan dan penjelajahan ilmu yang dianut oleh profesi-profesi tersebut. Etika adalah suatu cabang ilmu filsafat yang mempelajari tentang pandangan dan persoalan nilai-nilai moral dan kesucilaan, sehingga tersusun menjadi teori yang berkaitan dengan :

1. apa yang pada hakekatnya baik atau pantas,
2. hak dan kewajiban moral,
3. mengenai perilaku dan akhlak terpuji.

Selain itu, harus diperhatikan bahwa permasalahan etika selalu terkait dengan apa yang patut dipercaya dan dihargai serta bentuk formal atau kaidah normatif etika yang dapat berubah atau berkembang menurut proses kemajuan zaman dan masyarakat luas, meski nilai-nilai dasarnya tetap tak berubah.

Etika profesi kepemimpinan mengandung kriteria sebagai berikut :

1. Pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kelebihan dalam pengetahuan, ketrampilan sosial, kemahiran teknis, serta pengalaman sehingga dia kompeten melakukan kewajiban dan tugas-tugas kepemimpinannya.
2. Mampu bersikap susila dan dewasa.
3. Memiliki kemampuan mengontrol diri.
4. Selalu melandaskan diri pada nilai-nilai etis.
5. Dikenai sanksi.

Sikap moral pemimpin adalah sikap yang bertanggung jawab moral, berdasarkan otonomi, yang menuntut agar dia selalu bersikap kritis dan realistis. Dengan adanya sikap kritis, kontrol sosial dan sanksi-sanksi sosial tersebut, diharapkan dapat dibangun pola hidup masyarakat yang bahagia dan sejahtera serta semua orang bisa terbebas dari penderitaan dan ketidakadilan.

Dengan demikian etika profesi pemimpin memberikan landasan kepada setiap pemimpin untuk selalu :

- a. bersikap kritis dan rasional,
- b. bersikap otonom,
- c. memberikan perintah-perintah dan larangan-larangan yang adil dan harus ditaati oleh setiap lembaga dan individu.

Faktor-faktor profesionalisme kepemimpinan antara lain :

1. Pola kepemimpinan

Pola kepemimpinan merupakan faktor yang penting dari profesionalisme kepemimpinan. Hal ini dikarenakan pola kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi keberhasilannya dalam mencapai tujuan.

2. Pengambilan keputusan

Keputusan dan resiko mempunyai kaitan yang sangat erat. Jika alternatif yang tersedia dan hasil yang mungkin dicapai terlihat dengan jelas, maka tidak ada keputusan dan pilihan yang harus dilakukan karena pilihan yang baik dan satu-satunya pilihan telah terlihat dengan jelas. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan merupakan salah satu pekerjaan penting yang dihadapi oleh seorang pemimpin.

3. Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu faktor yang penting. Karena masa depan yang tidak pasti dapat kita buat lebih baik dengan melakukan perencanaan, daripada hanya berupa kemungkinan. Perencanaan akan mempercepat proses penyelesaian suatu masalah.

4. Kreativitas

Kreativitas sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Kreativitas merupakan kunci inovasi dan produktivitas bagi pemimpin yang kreatif.

5. Komunikasi

Komunikasi yang terjalin baik antara pemimpin dan bawahan akan memudahkan proses dalam meraih tujuan yang diinginkan.

6. Ketrampilan Berdiskusi

Ketrampilan berdiskusi merupakan salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Diskusi merupakan cara yang efektif untuk memecahkan masalah di dalam suatu perusahaan.

2.2.3 Proyek Konstruksi

Proyek merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dapat direncanakan. Proyek menggunakan sumber-sumber (*input*), misalnya uang dan tenaga kerja, untuk mendapatkan manfaat atau hasil pada masa yang akan datang. Aktivitas proyek ini mempunyai saat mulai (*starting point*) dan saat berakhir (*ending point*). Jadi suatu proyek merupakan :

1. rangkaian aktivitas,
2. penggunaan *input*,
3. suatu aktivitas yang ada manfaatnya di masa yang akan datang, dan
4. ada saat mulai dan saat berakhir (Pudjosumarto, 1995).

Karakteristik proyek antara lain sebagai berikut :

1. Waktu proyek terbatas, artinya jangka waktu, waktu mulai awal proyek dan waktu akhir proyek sudah tertentu.
2. Hasilnya tidak berulang, artinya produk suatu proyek hanya sekali, bukan produk rutin/berulang (pabrikasi).

3. Mempunyai tahapan kegiatan (tahapan perencanaan, tahapan perancangan dan pelaksanaan).
4. Intensitas kegiatan berbeda-beda, dengan pola di awal kegiatan sedikit, berkembang makin banyak, menurun dan berhenti.
5. Banyak ragam kegiatan dan memerlukan kualifikasi tenaga yang beragam pula.
6. Lahan/lokasi proyek tertentu, artinya luasan dan tempat proyek sudah ditetapkan, tidak dapat di sembarang tempat.
7. Spesifikasi proyek tertentu, artinya persyaratan yang berkaitan bahan, alat, tenaga dan metode pelaksanaannya yang sudah ditetapkan dan harus memenuhi prosedur dan persyaratan tersebut.

Jenis proyek konstruksi dapat dibagi menjadi 4, yaitu :

1. Proyek konstruksi bangunan gedung (*Building Construction*)

Proyek konstruksi bangunan gedung mencakup bangunan gedung perkantoran, sekolah, pertokoan, rumah sakit, rumah tinggal dan sebagainya. Dari segi biaya dan teknologi, terdiri dari yang berskala rendah, menengah dan tinggi. Biasanya perencanaan untuk proyek bangunan gedung lebih lengkap dan detail. Untuk proyek-proyek pemerintah (di Indonesia) proyek bangunan gedung ini di bawah pengawasan/pengelolaan Pekerjaan Umum Sub Dinas Cipta Karya.

2. Proyek bangunan perumahan/pemukiman (*Residential Construction Real Estate*)

Di sini proyek pembangunan perumahan/pemukiman dibedakan dengan proyek bangunan gedung, yang didasarkan pada tahap pembangunannya secara serempak, dengan penyediaan prasarana-prasarana penunjangnya. Jadi memerlukan perencanaan infra struktur dari perumahan tersebut (jaringan transportasi, jaringan air dan fasilitas lainnya). Proyek pembangunan pemukiman ini terdiri dari rumah yang sangat sederhana sampai rumah mewah dan rumah susun. Di Indonesia pengawasan di bawah Sub Dinas Cipta Karya dan Direktorat Jendral Perumahan.

3. Proyek konstruksi teknik sipil/proyek konstruksi rekayasa berat (*Heavy Engineering Construction*)

Umumnya proyek yang masuk jenis ini adalah proyek-proyek yang bersifat infra struktur seperti proyek bendungan, proyek jalan raya, jembatan, terowongan, jalan kereta api, pelabuhan dan lain-lain. Jenis proyek ini umumnya berskala besar dan membutuhkan teknologi tinggi.

4. Proyek konstruksi industri (*Industrial Construction*)

Proyek konstruksi yang termasuk dalam jenis ini biasanya proyek industri yang membutuhkan spesifikasi dan persyaratan khusus, seperti untuk kilang minyak, industri berat/industri dasar, pertambangan, nuklir dan sebagainya. Perencanaan dan pelaksanaannya membutuhkan ketelitian dan keahlian/teknologi yang spesifik.

Di dalam menangani suatu proyek diperlukan organisasi. Organisasi akan membantu melancarkan proses penyelesaian proyek tersebut. Ada beberapa pendapat mengenai definisi organisasi, yaitu :

1. Money YD : Organisasi ialah bentuk setiap kerjasama manusia untuk pencapaian tujuan bersama.
2. Mc. Farland : Organisasi ialah suatu kelompok manusia tertentu yang mengembangkan usahanya untuk pencapaian suatu tujuan.
3. Dimock : Organisasi ialah perpaduan secara sistematis dari bagian-bagian yang saling berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui wewenang, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan,
4. Sutarto (1982) mengartikan organisasi sebagai rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha kerjasama yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja diantara satuan-satuan organisasi atau para pejabatnya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kumpulan sekelompok orang yang bekerja dengan bidang keahlian masing-masing, kemudian bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama agar mendapatkan nilai efisiensi kerja dan tepat waktu.

Keuntungan dari organisasi antara lain :

1. sebagai pembagi tugas antara masing-masing yang terlibat dalam kegiatan,
2. koordinasi masing-masing unit kegiatan dapat berjalan dengan lancar,

3. penempatan tenaga ahli sesuai dengan spesialisasi,
4. pengawasan pimpinan terhadap bawahan dapat dilakukan dengan mudah.

Organisasi proyek adalah organisasi yang menggambarkan hubungan antara orang-orang/badan usaha yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan bangunan di lapangan. Pihak-pihak yang terlibat antara lain : pemilik proyek (*owner*), pimpinan proyek, konsultan perencana, konsultan pengawas, konsultan manajemen konstruksi, kontraktor dan sub kontraktor. Organisasi proyek sangat diperlukan dalam menyiapkan pengaturan dan pengendalian, yang dapat mempengaruhi suksesnya penyelesaian suatu proyek.

Sedangkan organisasi pelaksana proyek merupakan suatu organisasi yang langsung melaksanakan pekerjaan konstruksi di lapangan. Organisasi pelaksana proyek ini berkewajiban untuk memimpin para tukang atau para mandor atau sub kontraktor yang melaksanakan pekerjaannya.

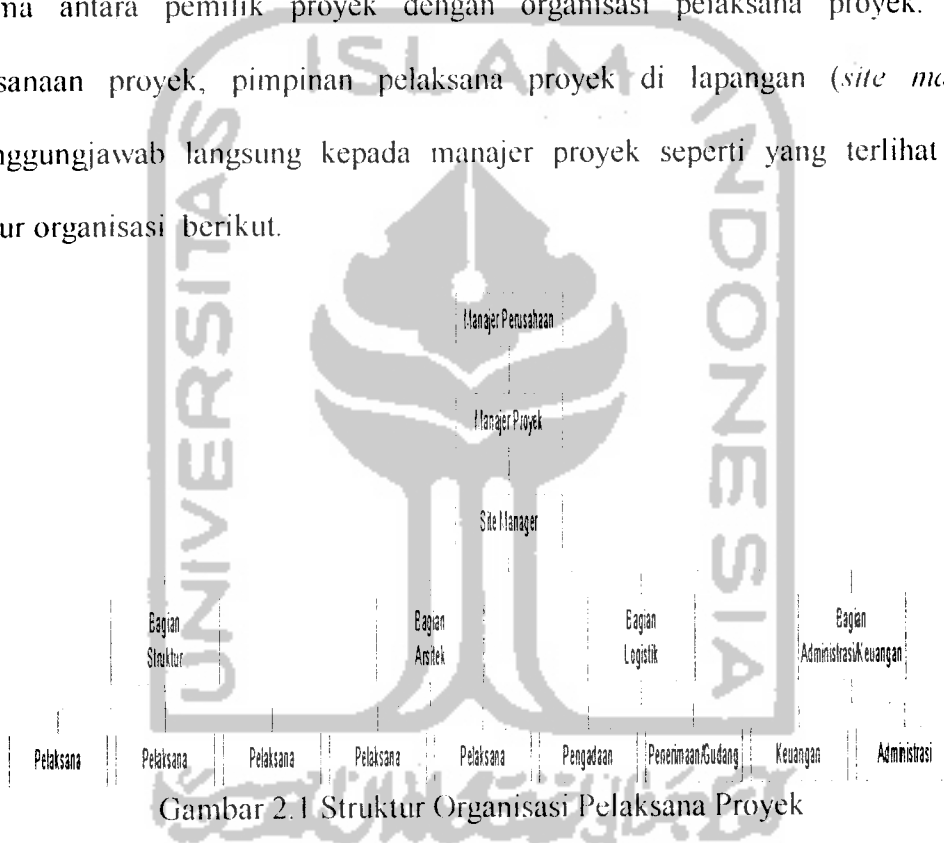
Bentuk organisasi ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan konstruksi yang akan dilaksanakan. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan bentuk struktur organisasi yang akan digunakan, antara lain :

1. perbedaan ragam kerja,
2. kekhususan bidang kerja,
3. kondisi tenaga kerja,
4. persoalan-persoalan yang mungkin dihadapi.

Organisasi pelaksana proyek ini bertugas khusus untuk menjamin kelancaran kegiatan lapangan yang berkaitan dengan fungsi/pengawasan, pelaksanaan dan administrasi. Misalnya para pengurus dalam organisasi pelaksana harus

menerjemahkan gambar-gambar kerja yang ada kepada bawahannya, agar dengan berdasarkan gambar-gambar tersebut terwujud bangunan yang dimaksud.

Tanggung jawab organisasi pelaksana proyek di lapangan adalah sepenuhnya untuk mewujudkan bentuk fisik dari kontrak yang telah disepakati dan ditandatangani bersama antara pemilik proyek dengan organisasi pelaksana proyek. Dalam pelaksanaan proyek, pimpinan pelaksana proyek di lapangan (*site manager*) bertanggungjawab langsung kepada manajer proyek seperti yang terlihat dalam struktur organisasi berikut.



Dalam penyusunan tugas akhir ini, penyusun meneliti kepemimpinan dalam proyek pada manajer proyek. Tugas manajer proyek antara lain :

1. mengkoordinir, memimpin, mengontrol dalam kegiatan proyek,
2. menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan proyek seperti kontrak, surat perintah kerja dan lain-lain,

3. membuat laporan lengkap selama kegiatan proyek berlangsung sejak mulai operasi hingga proyek selesai sesuai dengan perencanaan.

2.2.4 Kepemimpinan Proyek yang Profesional

Mike W. Martin dan Roland Schinzinger dalam bukunya Etika Rekayasa memberikan pandangan bahwa kepemimpinan proyek yang profesional harus memenuhi kriteria umum sebagai berikut :

1. mencapai standar prestasi dalam pendidikan, kemampuan atau kreativitas bekerja di dalam memimpin proyek,
2. bersedia menerima tanggung jawab moral terhadap masyarakat, konsumen pelanggan, sejawat, atasan maupun bawahan, sebagai bagian dari kewajiban profesionalnya.

Menurut Tanri Abeng ada beberapa kriteria kepemimpinan proyek yang profesional, yaitu :

1. mempromosikan dan mengembangkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi,
2. mampu menekankan aspek manajemen dengan memanfaatkan kemampuan orang lain,
3. dapat berpikir secara rasional dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan kearifan yang dimilikinya,
4. melakukan desentralisasi kekuasaan dengan memilih secara tepat mana mana keputusan yang diambil sendiri dan keputusan yang didelegasikan pada orang lain,

5. menjalankan sistem kontrol yang dapat menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien,
6. dapat mencegah dari potensi-potensi terjadinya konflik kepentingan yang bertentangan dengan kode etik profesi.

Sebelumnya telah diuraikan bahwa faktor-faktor profesionalisme kepemimpinan itu, antara lain terdiri dari : pola kepemimpinan, pengambilan keputusan, perencanaan, kreativitas, komunikasi dan ketrampilan berdiskusi. Oleh karena itu, kepemimpinan proyek disebut profesional jika :

1. Pemimpin mampu menerapkan pola kepemimpinan yang tepat untuk organisasi yang dipimpinnya.
2. Pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat dan arif bijaksana dalam mengambil keputusan yang tepat.
3. Pemimpin dapat membuat perencanaan yang tepat dalam pekerjaannya.
4. Pemimpin memiliki kreativitas yang tinggi.
5. Pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan anggota yang dipimpinnya melalui hubungan formal maupun hubungan informal.
6. Pemimpin ahli dalam berdiskusi.

2.2.5 Mengukur Perilaku Kepemimpinan Proyek yang Profesional

Dalam mengukur faktor-faktor profesionalisme kepemimpinan ini, penyusun menggunakan metode skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang berisi 5 tingkat jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap pernyataan atau pertanyaan yang dikemukakan mendahului jawaban yang disediakan. Kelima tingkat jawaban itu adalah :

1. SA : *Strongly Agree* = Sangat Setuju (SS)
2. A : *Agree* = Setuju (S)
3. UD : *Undecided* = Belum Memutuskan
4. DA : *Disagree* = Tidak Setuju (TS)
5. SDA : *Strongly Disagree* = Sangat Tidak Setuju (STS)

Di samping skala Likert yang asli, ada juga skala Likert yang dimodifikasi. Modifikasi terhadap skala Likert ini dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang dikandung oleh skala 5 tingkat tersebut. Modifikasi skala Likert meniadakan kategori jawaban yang di tengah berdasarkan 3 alasan, yaitu :

1. Kategori *undecided* itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep asli), bisa juga diartikan netral, setuju, tidak setuju atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda-arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
2. Tersedianya jawaban yang di tengah itu menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, ke arah setuju atautkah tidak setuju.
3. Maksud kategorisasi jawaban SS-S-TS-STTS adalah terutama untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban itu, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijarah dari para responden.