

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### II.1. Kepemimpinan

#### II.1.1. Arti Pemimpin

Handoko (1990) mengatakan bahwa sejak manusia ada dimuka bumi ini sudah mengenal akan hubungannya dengan orang lain dalam pengertian memimpin dan dipimpin. Hanya saja dahulu kala tanpa disadari oleh manusia itu sendiri, suatu contoh dalam kumpulan anak-anak sedang bermain bersama, kalau kita amati mereka pun sebenarnya ada hubungan memimpin dan dipimpin, biasanya ada satu atau dua anak yang menonjol selalu berkehendak mengatur teman bermainnya sedangkan yang lain mengikuti apa kemauan dari teman yang ditegur tersebut.

Dalam bahasa Inggris pemimpin disebut *leader*. Akar katanya *to lead*. Dalam kata itu terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dahulu, mempelopori, mengarahkan pikiran pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, mengerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Tidak mengherankanlah bahwa pemimpin disebut dengan berbagai nama : penghulu, pemuka, pelopor, pengarah, pembimbing, penuntun, pengerak.

Beberapa definisi mengenai pemimpin diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
2. Henry Fairchild mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan,

mengorganisasi atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui *prestise*, kekuasaan atau posisi.

3. John Gage menyatakan : "*Leader... ..a guide; a conductur; a comander* (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).
4. Pemimpin ialah kepala aktual dari organisasi partai di kota, dusun, atau subdivisi-subdivisi (bagian-bagian) lainnya. Sekalipun dia itu secara nominal (pada namanya) saja dipilih secara langsung atau tidak langsung oleh pemilih /pemberi suara partai secara aktual dia itu sering dipilih oleh satu klik kecil atau *supervisor* langsung dari partai.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : "pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu".

Dahulu orang beranggapan bahwa seorang menjadi pemimpin karena memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin atau disebut sebagai *bom leader*. Anggapan ini menyebabkan orang tidak merasa perlu melatih diri menjadi seorang pemimpin.

Pada jaman modern ini pandangan seperti itu mulai ditinggalkan karena orang pada jaman ini beranggapan selain faktor-faktor bawaan atau *bom leader*, maka untuk mampu menjadi pemimpin seperti yang diharapkan perlu berlatih diri/dibentuk secara sistematis atau berencana. Dan akhirnya mampu melakukan tugas-tugas pemimpin dan sanggup membawa kelompoknya atau orang-orang yang dipimpinnya pada sasaran yang diinginkan.

Unsur-unsur yang mempengaruhi atau yang penting dalam kepemimpinan ada tiga unsur yaitu :

1. Tujuan dan cita-cita.

Dengan menjadi pemimpin seseorang mendapatkan kedudukan tertinggi dalam lingkungannya, berikut kekuasaan, fasilitas hidup, alat kerja dan keuntungan yang melekat pada jabatan kepemimpinannya itu, namun inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukan yang ditempati. Inti kepemimpinan adalah fungsi atau tugas. Dia ada demi sesuatu yang lain. Bukan demi dirinya sendiri. Titik perhatiannya adalah tujuan dan cita-cita yang dicapai. Bukan kepentingannya sendiri. Dan tujuan serta cita-cita itu harus dicapai karena berguna, bermanfaat dan penting bagi kesejahteraan kehidupan banyak orang. Tugas kepemimpinan adalah tugas pengabdian. Dia dipanggil demi menyelesaikan masalah, demi cita-cita dan tujuan bersama.

2. Organisasi Kerja.

Sadar bahwa tujuan dan cita-cita itu baik demi kesejahteraan orang banyak, seorang pemimpin berusaha mempengaruhi, mengajak, mengumpulkan dan mengerakkan banyak orang untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan dan cita-cita itu. Dalam lembaga dimana cita-cita dan tujuan itu sudah jelas dirumuskan, seperti misalnya dalam lembaga pendidikan, tugas pemimpin tinggal memperingatkan kembali, memperdalam bersama-sama, atau mengali lebih jauh lagi tujuan dan cita-cita itu bersama mereka yang dipimpinnya, lalu menyusun rencana kerja dan mengatur kesatuan kerja yang efektif demi tercapainya tujuan dan cita-cita bersama itu. Tetapi dalam lembaga atau kegiatan dimana tujuan sudah jelas dirumuskan, seperti misalnya dalam lembaga pendidikan, tugas pemimpin tinggal memperingatkan kembali, memperdalam pengertian bersama, atau mengali lebih

jauh lagi tujuan dan cita-cita itu bersama-sama mereka yang dipimpinya, lalu menyusun rencana kerja dan mengatur mereka menjadi satuan kerja yang efektif demi tercapainya tujuan dan cita-cita bersama itu. Tetapi dalam lembaga yang tujuan dan kegiatan-kegiatan yang tujuan dan cita-citanya belum dilihat bersama, sebelum mulai bergerak bekerja, pemimpin harus lebih dahulu menanamkan keinsyafan akan pentingnya tujuan dan cita-cita itu dalam hati yang mereka pimpin.

Kalau pemimpin beserta seluruh orang yang ada dibawah kepemimpinannya sudah yakin akan kebaikan tujuan dan cita-cita itu bagi kehidupan bersama, mereka dapat membentuk suatu organisasi kerja. Dalam bentuk organisasi, kegiatan para anggota yang sepakat mengenai kepentingan tujuan dan cita-cita itu dipersatukan.

Penyatuan kegiatan itu dicapai dengan membagi-bagi pekerjaan, tugas, kekuasaan dan tanggung jawab di kalangan mereka. Melalui organisasi kerja yang bersedia ikut serta bekerja mencapai tujuan dan cita-cita yang dilihat bersama dipersatukan. Kesediaan pemimpin untuk serta dan rela berjuang bersama mereka yang dipimpinya menjadi bukti ketulusan hatinya. Melalui kesediaannya untuk turun tangan bersama mereka yang dipimpinya demi tercapainya tujuan dan cita-cita itu, dedikasi dan pengabdian seorang pemimpin diuji dan dibuktikan kemurniannya.

### 3. Kepribadian dan Keahlian.

Tentu saja untuk dapat mengumpulkan orang yang ada dibawahnya kepemimpinannya itu seorang pemimpin harus memiliki kepribadian dan keahlian tertentu.

Pada pokoknya sifat-sifat kepribadian dan macam-macam keahlian dituntut agar dalam diri mereka yang dipimpinya tumbuh kepercayaan. Kepercayaan itu baik berhubungan cita-cita maupun dengan pemimpinnya sendiri. Pemimpin yang

baik dan keahlian yang unggul menciptakan kepercayaan dalam hati yang mereka pimpin. Berkat mutu kepribadian dan keahlian pemimpin itu mereka yang dipimpinya menjadi yakin bahwa tujuan dan cita-cita itu baik dan bahwa pemimpin itu mampu membawa mereka ketujuan dan cita-cita yang akan di capai. Kepercayaan mereka terhadap yang dipimpinya menjadi yakin bahwa tujuan dan cita-cita yang baik dan bahwa pemimpin ini mampu membawa mereka ketujuan dan cita-cita yang mau dicapai. Kepercayaan mereka yang dipimpin terhadap dia yang memimpin dapat menjadi kuat dan besar menyaksikan betapa besarnya dan pengabdianya dalam memimpin mereka menuju ke tujuan dan cita-cita bersama itu. Dengan dedikasi dan pengabdianya itu seorang pemimpin menyatakan diri kepada mereka yang dipimpinya bahwa dia bukan saja pandai mengctarkan mereka dengan kata yang muluk-muluk, melainkan dengan tindakan yang nyata.

Dalam meraih tercapainya cita-cita dan tujuan yang telah ditetapkan bersama ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Tanpa menyebutkan mana hal yang paling penting, pada pokoknya hal-hal itu meliputi :

A. Usaha Membina Kekompakan Kelompok.

Kekompakan merupakan syarat mutlak untuk mencapai tujuan dan cita-cita bersama. Bagaimanapun juga kalau suatu usaha bersama mau berhasil kekompakan orang-orang yang ikut terlibat dalam usaha itu harus terbina dan terjaga. Kadang-kadang demi cepatnya penyelesaian suatu tugas, tanpa disadari seorang pemimpin terlalu banyak bertindak menurut gaya kepemimpinan otokratis. Mereka merasa kurang diajak dan diikuti sertakan dalam proses penyelesaian kerja. Akibatnya mereka merasa terdorong untuk ikut serta menyukkseskan usaha sepenuh hati.

Sebaliknya, kalau gaya kepemimpinan liberal dijadikan mode cara bertindak, mereka merasa tidak dituntut dan ditantang untuk menyelesaikan sesuatu. Apabila keadaan ini berlangsung lama disiplin kerja mereka dapat menjadi kendor dan mereka acuh tak acuh.

Dalam usaha memantapkan kekompakan ini gaya kepemimpinan demokratis cukup baik. Saling keterbukaan dan saling penghargaan antara dia yang memimpin dan mereka yang dipimpin perlu dilengkapi dengan alat yang dapat mencatat perasaan para anggota kelompok terhadap kehidupan bersama.

#### B. Menjaga Kedisiplinan Kerja.

Untuk melaksanakan rencana kerja telah dibentuk suatu kesatuan kerja yang terdiri dari petugas-petugas yang mempunyai kerja dan tanggung jawab jelas, kehadiran pemimpin dalam melaksanakan kerja itu masih sangat dibutuhkan. Dia diminta menyatukan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja itu menjadi suatu kesatuan yang terarah ke arah tujuan dan cita-cita yang akan dicapai. Karena itu pada umumnya pemimpin diharapkan jangan menangani sendiri hal-hal yang sudah diserahkan kepada para petugas.

Dia dipanggil untuk menyatukan kerja, bukan untuk melakukan kerja. Gaya kepemimpinan otokratis biasanya melalaikan segi penyerahan tanggung jawab ini. Gaya kepemimpinan liberal sebaliknya menimbulkan rasa kesan acuh tak acuh pada diri pemimpin. Gaya pemimpin demokratis kiranya merupakan jalan tengah dari kedua kutub gaya tersebut.

#### C. Mengusahakan Hubungan Erat Dengan Orang-orang yang Dipimpinnya.

Pemimpin harus menyadari apa keinginannya, harapan dan kesukaran mereka yang dipimpinnya. Dia harus berusaha memenuhi keinginan dan harapan itu. Dia harus mencoba mencari jalan untuk mengatasi kesukaran itu. Situasi mereka

yang dipimpin yang mendapat tanggapan dari orang yang memimpin itu membesarkan hati mereka. Sikap saling memperhatikan dan saling mendukung ini menciptakan suasana kerja yang segar. Dimana semua pihak merasa diterima. Kedekatan antara mereka yang dipimpin dan mereka yang memimpin ini merupakan landasan yang kuat untuk berdiri dan lancarnya jalan organisasi serta usaha bersama.

#### D. Memelihara Sikap Awas dan Waspada.

Untuk menciptakan suasana dekat itu harus trampil melihat gejala-gejala yang ada pada diri mereka yang dipimpinnya. Dia harus trampil mendengarkan apa yang mereka harapkan, inginkan dan katakan. Dia harus membuka hati lebar-lebar agar dapat menampung segala, kecemasan dan kekuatiran mereka. Singkatnya dengan berbagai cara pemimpin harus berusaha menangkap dan apa yang ada dalam hati mereka yang dipimpinnya.

Agar rencana kerja itu dipahami oleh mereka yang dipimpinnya, pemimpin harus bersikap terbuka. Dia harus murah memberi informasi dan bahan-bahan yang perlu mereka ketahui. Dia harus membiarkan mereka yang dipimpinnya mengetahui apa yang sekarang terjadi dalam arus kegiatan mereka, entah itu masalah persoalan atau kesukaran. Keterbukaan pemimpin dan menyingkirkan segala salah paham dan meningkat rasa keterlibatan mereka yang dipimpinnya dalam usaha seluruh mereka dalam mencapai tujuan dan cita-cita bersama itu.

Sehubungan dengan sikap terbuka ini, gaya kepemimpinan otokratis tidak banyak memberi tempat, cenderung ke sikap tertutup. Sebaliknya gaya kepemimpinan liberal membuat pemimpin menjadi terlalu akrab dengan mereka yang dipimpinnya sehingga jarak antara dirinya dan mereka yang dipimpinnya hampir-hampir lenyap dia menjadi terlalu terbuka. Dan mereka yang dipimpinnya menjadi tidak mengenal lagi peranan yang ada dalam pemimpin mereka.

Singkatnya agar sukses dalam memimpin kegiatan dalam kelompok yang dipimpinnya, pemimpin perlu memahami betul-betul kedudukannya dalam kegiatan itu baik dalam hubungan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan maupun dalam hubungan dengan mereka yang dipimpinnya.

### **II.1.2. Arti Kepemimpinan**

Seperti juga pada arti pemimpin, dalam bagian ini juga penulis mengambil dari buku Filsafat Administrasi oleh Siagian (1989). Perubahan-perubahan dalam organisasi, sejarah dan masyarakat timbul dari usaha-usaha sejumlah individu-individu yang *superior*. Individu-individu tersebut mendedikasi diri mereka terhadap misi tertentu, mereka menginginkan kekuasaan dan pengaruh atas pihak lain.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut : kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yaitu pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang tidak diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Ada dua tipe pengaruh dari seorang pemimpin, terdapat prestasi pemimpin itu sendiri yang secara langsung mempengaruhi tingkat pekerjaan kelompok; yang kedua adalah terdapat kelompok dan kepuasan anggotanya.

Seseorang dapat disebut sebagai seorang pemimpin apabila memenuhi persyaratan yaitu :

- Kekuasaan. Seseorang pemimpin mempunyai kekuasaan karena faktor formalitas yaitu dimana kelompok menunjuk dia sebagai pemimpin.
- Kewibawaan. Seorang pemimpin dapat tampil sebagai pemimpin bukan karena formalitas tapi seseorang dapat menjadi pemimpin karena mempunyai kelebihan,



misalnya Kecerdasan yang tinggi, mempunyai rasa humor dan bisa mengambil keputusan secara bijaksana.

- Kemampuan. Seorang pemimpin harus dapat menggunakan dengan segala daya, kesanggupan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan apa saja sebaiknya harus dilakukan agar dapat mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hal tersebut mengharuskan adanya pengertian tentang bagaimana tindakan seorang pemimpin akan mempengaruhi pekerjaan kelompok yang bersangkutan yang mencakup pembuatan keputusan yang efektif.

Seorang pemimpin dan derajat penerimanan oleh kelompok sangat mempengaruhi tersebut. Seorang pemimpin harus memberikan prioritas tinggi kepada usaha untuk memperoleh pengertian serta kepercayaan anggota-anggota kelompok. Disamping itu para pengikut harus percaya kepada para pemimpin mereka.

Seorang pemimpin kadang-kadang disenangi, kadang-kadang juga tidak disenangi, tetapi ia harus tetap memiliki respek dari para pengikut. Kepemimpinan perlu adanya pengikut-pengikut agar supaya efektif, seorang pemimpin harus mempertahankan dan mengembangkan dan menaruh kepercayaan para anggota kelompok.

Perilaku kepemimpinan yang sama tidak akan sama efektif dalam segala situasi, misalnya pemimpin A adalah efektif dalam situasi A, tetapi dalam dalam situasi B ia tidak efektif. Ada pemimpin tertentu yang bersikap luwes dan mereka dapat menyesuaikan diri dan setiap situasi, tetapi cukup banyak pemimpin yang tidak dapat melakukannya. Melalui latihan-latihan diusahakan agar seorang pemimpin diharapkan mengubah perilakunya. Dan hal yang lebih banyak memberikan harapan adalah

penyesuaian diri pemimpin kepada diri pengikut-pengikutnya dan penyesuaian diri terhadap lingkungannya.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu keterlibatan, motivasi tinggi dan sifat-sifat motivasi positif. Keterlibatan meliputi kemampuan yang bukan saja untuk mendalami dalam bidang pekerjaan sendiri tapi juga dengan manusia. Kepemimpinan terdiri empat hal yaitu pemimpin, pihak yang dipimpin organisasi, dan lingkungan sosial, ekonomi dan politik. Hampir semua pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk menghasilkan prestasi-prestasi tertentu. Pekerjaan yang tidak selesai dan problema-problema yang belum terpecahkan merupakan tantangan bagi seorang pemimpin adalah :

- Realitis.
- Banyak akal.
- Dapat mengambil inisiatif.
- Emosional yang stabil.
- Merupakan seorang komunikator yang trampil.
- Percaya pada diri sendiri.
- Partisipatif pada bidang sosial.

Mengembangkan sifat-sifat tersebut diatas dan mempraktekannya membantu mengkualifikasikan seseorang sebagai seorang pemimpin.

### **II.1.3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kumpulan ciri yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan supaya sasaran organisasional dapat tercapai. Riset telah menunjukkan bahwa kebanyakan ciri kepemimpinan dalam pekerjaan masuk dalam dua jenis dasar yaitu : yang pertama perilaku tugas yang bersifat mengarahkan, komunikasi satu arah yang

menjelaskan apa yang harus dikerjakan setiap orang, kapan dan bagaimana itu harus dikerjakan, dan yang kedua adalah perilaku hubungan yang bersifat mendukung, komunikasi dua arah termasuk mendengarkan tanpa mengkaji dan jenis pemberian semangat lain.

Perilaku tugas dan hubungan dapat dikombinasikan dalam berbagai bauran, dan menghasilkan empat gaya kepemimpinan. Ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh House (Enshassi, 1989), yang lebih dikenal dengan sebutan teori jalan-tujuan (*path-goal theory*) yang memasukkan empat gaya pokok perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya memerintah: ciri paling dominan adalah mengatakan, menegaskan dan membentuk.
2. Gaya partisipatif: ciri paling dominan adalah membimbing, merundingkan dan bekerja sama.
3. Gaya katalisis: ciri paling dominan adalah memberi semangat, memudahkan, dan berkonsultasi.
4. Gaya tidak memerintah: ciri paling dominan adalah mendelegasikan

Salah satu faktor dalam memilih gaya kepemimpinan adalah kemampuan bawahan untuk mandiri dan tidak tergantung pada pimpinannya. Tenaga kerja bersedia dan termotivasi untuk melakukan tugas, serta mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas.

#### 1) Gaya Memerintah / *High Task-Low Relationship*

Dalam gaya ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan kepada bawahan. Pemimpin memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan ini disebut juga sebagai 'instruksi' karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

## 2) Gaya Partisipatif / *Low Task-High Relationship*

Pada gaya ini perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan ini dapat disebut sebagai 'partisipasi', karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

## 3) Gaya Katalis / *High Task-High Relationship*

Dalam gaya ini pemimpin menunjukkan perilaku banyak memberikan pengarahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan

mau menerima pendapat dari bawahannya. Pemimpin tersebut masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas bawahannya. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dapat disebut sebagai 'konsultasi', karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan banyak pula membuat keputusan. Hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan bawahan tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka.

#### 4) Gaya Tidak Memerintah / *Low Task-Low Relationship*

Adapun dalam gaya ini, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan ini dapat disebut sebagai 'delegasi', karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

## **II.2. Manajer Proyek**

Dalam buku manajemen proyek yang disusun oleh Soeharto (1995), ia mengulas tentang manajer proyek sebagai berikut:

Manajer proyek mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin pelaksanaan proyek sesuai dengan kontrak. Dalam menjalankan tugasnya, ia harus memperhatikan kepentingan perusahaan dimana ia bekerja, kepentingan pemilik proyek dan peraturan pemerintah yang berlaku, maupun lingkungan di lokasi proyek. Manajer proyek harus bisa mengelola berbagai macam kegiatan, sejumlah besar tenaga kerja, dan sejumlah kecil tenaga ahli, terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan dan aspek pengendalian untuk pencapaian sasaran yang telah ditentukan, yaitu, jadwal, biaya dan mutu. Ia merupakan titik pusat kontak dari semua organisasi peserta proyek, baik didalam perusahaan itu sendiri, baik organisasi fungsional, maupun dengan pemilik, pemerintah, konsultan, rekanan dan lain-lain.

Pada tahap pembangunan, ia harus mengintegrasikan dan mensinkronisasikan semua kegiatan menjadi satu kegiatan yang terpadu dalam rangka mencapai sasaran.

Secara spesifik meliputi :

- a. Bersama-sama dengan bidang pemasaran meletakkan dasar-dasar hubungan dengan pemilik proyek.
- b. Ikut memberikan masukan dalam menyiapkan dokumen usulan lelang.
- c. Ikut serta bernegosiasi dalam usaha memenangkan tender dan penyusunan kontrak.

Bila lelang telah dimenangkan, maka manajer proyek harus aktif bahkan bertindak sebagai pemimpin dalam hal berikut :

- a. Ikut serta atau memimpin negosiasi kontrak dengan pihak pemilik proyek.
- b. Menyiapkan organisasi tim inti.

- c. Mengidentifikasi dan menegosiasikan dengan departemen lain dalam hal pengisian personel tim inti.
- d. Memimpin pembuatan rencana pelaksanaan proyek atau *project executive plan*.
- e. Meninjau kembali standar prosedur kerja ke luar maupun ke dalam yang dimiliki perusahaan, apakah masih sesuai atau apakah perlu perubahan untuk dapat dipakai mengelola proyek yang akan berlangsung.
- f. Memimpin kegiatan dalam menentukan garis besar perencanaan dan meletakkan dasar sistem pengawasan dan pengendalian.
- g. Mengikuti, mengawasi dan memberikan petunjuk kegiatan-kegiatan *engginnering*, pembelian, konstruksi, dan *start-up*, serta melakukan koordinasi dalam departemen fungsional dalam masalah tersebut agar didapat keyakinan bahwa semuanya sesuai dengan sasaran proyek.
- h. Menyetujui pembayaran bagi pekerjaan-pekerjaan yang telah selesai sesuai dengan kontrak.
- i. Memimpin pembuatan laporan berkala mengenai kemajuan proyek.

Disamping itu, manajer proyek harus selalu mengadakan rapat dengan wakil pemilik proyek untuk mendengar keinginan dan keluhan-keluhan dalam rangka memelihara hubungan baik antara proyek dengan pihak pemilik.

### **II.3. Lingkungan *Microculture***

Dalam buku Sosiologi yang ditulis Soekanto (1990) tentang *crossculture* adalah sebagai berikut : *crossculture* berasal dari kata dasar kultur atau yang berasal dari kata latin yaitu *colere* yang artinya adalah mengolah, tetapi kemudian mempunyai arti yaitu segala kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam. *Crossculture* terbagi menjadi dua bagian yaitu yang pertama adalah *multiculture* dan yang kedua

adalah *microculture*. *Multiculture* adalah perbedaan *culture* karena suku bangsa dari negara yang berbeda. Sedangkan *crossculture* adalah perbedaan *culture* karena suku bangsa dari negara yang sama.

Sebenarnya kultur juga mempunyai persamaan kata yaitu kebudayaan yang mempunyai arti kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan lain kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan yang dapat didapatkan oleh manusia sebagai anggota masyarakat. Dalam kultur atau kebudayaan ada 7 unsur didalamnya yaitu :

1. Peralatan dan perlengkapan hidup manusia (pakaian, perumahan, alat rumah tangga, senjata, alat produksi, transpor dan sebagainya).
2. Mata pencaharian hidup dan sistem perekonomian (pertanian, peternakan, sistem produksi, sistem reproduksi, dan sebagainya).
3. Sistem kemasyarakatan (sistem kekerabatan, organisasi politik, sistem hukum, sistem perkawinan).
4. Bahasa (lisan maupun tulisan).
5. Kesenian (seni rupa, seni suara, seni gerak dan sebagainya).
6. Sistem pengetahuan.
7. Religi (sistem kepercayaan).

Dalam struktur kebudayaan (kultur) di kenal tingkatan yaitu super kultur yang dikenal bagi seluruh masyarakat dari super kultur kemudian dijabarkan kedalam kultur yang mungkin didasarkan pada kekhususan daerah, golongan, profesi, dan seterusnya. Didalam suatu kultur berkembang lagi kebudayaan-kebudayaan khusus yang tidak bertentangan dengan kebudayaan induk, lazimnya dinamakan sub kultur. Tetapi apabila kebudayaan ini bertentangan dengan kebudayaan induk maka disebut *counter culture*. *Counter culture* dapat terbentuk karena berbagai letak geografis yang memisahkan



berbagai kebudayaan tersebut sehingga setiap kebudayaan harus dapat menyesuaikan dengan keadaan setempat.

Hal ini seperti yang terjadi di Indonesia dimana keadaan geografis menyebabkan adanya pemisahan berbagai kebudayaan. Tetapi setelah jaman berubah yaitu dimana perkembangan teknologi dan berbagai sarana transportasi mudah didapatkan maka berbagai kebudayaan itu bersatu lain tetapi masing-masing individu yang membawa kebudayaan itu masih dengan berbagai kebudayaan asal sehingga tercipta suatu lingkungan yang *crossculture*.

#### **II.4. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan *Culture***

Dalam beberapa penelitian para ahli yang akan penulis sampaikan ada hal yang patut menjadi perhatian bahwa semua ahli menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan dan kebudayaan yang ada berbeda-beda tersebut.

Gonzales dan Mc Millan (Higgins,1982) mengatakan bahwa praktek manajemen dalam organisasi yang *microculture* terikat secara kultur pula, dan diasosiasikan secara dekat dengan peningkatan dari teknologi yang dilunakkan oleh norma budaya dari perilaku. Starbuck dan Shein (Higgins,1982) memberikan dukungan pada pengaruh faktor kebudayaan pada proses kepemimpinan, dia juga melaporkan bahwa kebudayaan dan praktek kepemimpinan tidak dapat dipisahkan karena pemimpin dipengaruhi oleh latar belakang kebudayaan.

Negandhi (Cascio, 1998) menyimpulkan bahwa kebudayaan telah berpengaruh pada hubungan moral dan interpersonal pekerja. Dia juga melaporkan bahwa ada variasi dalam praktek dan metode manajemen antara sumbangan amerika yang ditemukan dengan organisasi lokal. Negandhi (Cascio, 1998) juga menambahkan bahwa

praktek manajemen seperti pembuatan keputusan dan rencana kerja tidak dipengaruhi oleh keaneka ragaman budaya tetapi oleh kesatuan kerja.

#### **II.5. Hubungan Antara Manajer Proyek Dengan Kinerja Pekerja**

Refaat H. Abdul-Razek dalam tulisannya *How Construstion Managers Would Like Their Performance To Be Evaluated* (1997), mengatakan daftar dari sistem penilaian kinerja yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek didalam penilaian kinerja yang harus dimiliki oleh manajer proyek didalam pencapaian prestasi kerja. Ukuran kinerja yang pertama adalah prestasi dari perencanaan dan pencapaian sasaran, kedua adalah efisien dalam penggunaan sumber daya, ketiga adalah efisiensi dalam hal administrasi dan manajerial, keempat adalah ketaatan kepada pencapaian kualitas, ukuran kelima adalah kemampuan melakukan inovasi dan pengembangan, keenam adalah mengenai profitabilitas, ketujuh adalah sifat-sifat personal, kedelapan adalah efisiensi dibidang teknik, kesembilan adalah kemampuan mengadakan hubungan kesepuluh adalah menyangkut kedisiplinan dan ketaatan terhadap peraturan serta prosedur, kesebelas adalah efisiensi dalam hal catatan dokumen dan pengalaman, dan ukuran terakhir adalah mengenai kejujuran.

Dari penuturan Refaat H. Abdul-Rasek (1997) tersebut diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam manajer proyek melakukan penilaian terhadap kinerja salah satu yang menjadi nilainya kemampuan dalam berkomunikasi dan mengadakan hubungan.

## II.6. Pengaruh *Crossculture* Terhadap Kinerja Pekerja

Higgins (1982) mengatakan yang perlu digaris bawahi dalam hubungan kerja adalah adanya masalah komunikasi yang berarti mempengaruhi kinerja dalam menginterpretasikan msaukan dari pimpinan atau pekerja lain. Hal ini tentunya disamping beberapa faktor yang akan disusun dalam tabel berikut :

Faktor <i>crossculture</i>	Nilai Setiap Hubungan	Pengaruhnya terhadap kinerja
I. asumsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Perbedaan pendapat tentang waktu yang dalam pengukuran dapat berbeda asumsi, misal berdasarkan pada jam atau hari.</li> <li>⇒ Perbedaan tertang standart kelayakan hidup.</li> <li>⇒ Perbedaan tentang masa depan.</li> <li>⇒ Tanggung jawab yang berbeda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Production control</i></li> <li>⇒ Pengembangan manajemen.</li> <li>⇒ <i>Rencana ke depan.</i></li> <li>⇒ Teknik penugasan</li> </ul>
II. kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pendapat tentang suatu kebenaran dan kesalahan.</li> <li>⇒ Sumber kebanggaan.</li> <li>⇒ Sumber dari rasa takut .</li> <li>⇒ Pengharapan.</li> <li>⇒ Pengaruh individualistis dan rasa sosial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Inventory control System</i></li> <li>⇒ Pengawasan.</li> <li>⇒ Kebijakan perlindungan.</li> <li>⇒ Insentive.</li> <li>⇒ Hubungan dengan pekerja lain.</li> </ul>
III. Hubungan interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Rasa tanggung jawab.</li> <li>⇒ Rasa kepedulian terhadap sesama.</li> <li>⇒ Rasa mempunyai keluarga.</li> <li>⇒ Perbedaan ras toleransi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Quality control</i></li> <li>⇒ <i>Merit reviews</i></li> <li>⇒ Absteins</li> <li>⇒ Pengambilan keputusan</li> </ul>
IV. Structure Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Kelas dalam setiap kelompok.</li> <li>⇒ Sistem pengelompokan.</li> <li>⇒ Status pekerja yang urban atau asli.</li> <li>⇒ Perbedaan status.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Promosi</li> <li>⇒ Jobs discriptions.</li> <li>⇒ Program pembagian keuntungan.</li> <li>⇒ Pemilihan peralatan</li> </ul>

Cara untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam crossculture yaitu dengan cara sesuai dengan Higgins (1982) yaitu :

- a. Pembagian tugas secara personal atau kelompok dalam satu lingkungan khusus misal dalam tiap suku.
- b. Menggalakkan setiap kebanggaan akan kelompok dalam batas tertentu sehingga dapat dimanfaatkan.

- c. Suasana kerja yang nyaman sehingga pekerja tidak dalam tekanan tetapi berdasarkan komunikasi.
- d. Pengaturan struktur organisasi membentuk bagian dalam sesuai organisasi disesuaikan dengan tugasnya.

Ditambahkan lagi oleh Higgins (1982) bahwa pengaruh kinerja pekerja dalam *crossculture* dapat dikembangkan dengan mengadakan pelatihan atau pembekalan yang terdiri dari :

- a. Pengarahan tentang lingkungan kerja.

Yang dimaksud pembekalan tentang lingkungan kerja adalah pembekalan dari manajer proyek sampai pekerja dari tiap kultur yang berbeda diberikan wawasan tentang lingkungan kerja yang akan dihadapi.

- b. Orientasi terhadap kultur.

Dalam orientasi kultur tersebut dari manajer proyek sampai pekerja dimasukkan dalam suatu tempat yang akan untuk saling mengenal.

- c. Asimilasi kultur.

Dalam asimilasi kultur tersebut dari manajer proyek sampai pekerja dimasukkan dalam suatu tempat yang akan untuk saling bekerjasama .

- d. Kursus bahasa.

Pembekalan bahasa diberikan selama asimilasi kultur sehingga diharapkan dapat melancarkan komunikasi.

- e. Uji coba lapangan

Didalam uji coba ini peserta yang terdiri dari manajer proyek sampai dengan pekerja mulai bekerja dalam lingkungan kerja yang sebenarnya.

## II.7. Aplikasi Gaya Kepemimpinan Manajer Proyek Dalam Pekerjaan Konstruksi Menghadapi Lingkungan *Crossculture*

Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin dalam hal ini manajer proyek tidak dapat menerapkan satu gaya kepemimpinan saja dalam memimpin proyek yang mempunyai lingkungan *microculture*. Dengan demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih dominan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Sebagian besar manajer proyek dari hasil berbagai penelitian menerapkan lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan proyek konstruksi. Berikut penulis berikan hasil penelitian aplikasi gaya kepemimpinan manajer proyek dalam menghadapi lingkungan *crossculture* di Timur Tengah.

Pada penelitian yang dilakukan Enshassi (1994) di Timur Tengah tentang gaya kepemimpinan *site manager* menghadapi tenaga kerja dari berbagai macam bangsa). Dari penelitiannya didapat beberapa kesimpulan yaitu antara lain :

1. Ada keterkaitan yang erat antara gaya kepemimpinan *site manager* dengan kinerja pekerja.
2. Kinerja pekerja yang tertinggi dicapai ketika *site manager* menggunakan gaya kepemimpinan katalis (*high task-high relationship*).
3. Para *site manager* di Timur Tengah tidak dapat dikategorikan menggunakan satu gaya kepemimpinan saja.

Secara umum kepemimpinan amat dibutuhkan dalam menjalankan suatu usaha, termasuk dalam penyelenggaraan proyek konstruksi. Gaya kepemimpinan dari seorang *site manager* tidak terlepas dari pribadi pemimpin tersebut, namun dalam proses membantu bawahan agar menjadi lebih produktif, pemimpin harus berusaha lebih efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Hal ini tidak lain ditujukan agar tercapainya target yang telah ditetapkan sebelumnya.