

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi berbeda dari proyek lainnya, proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Proyek konstruksi memiliki karakter yang berbeda. Dalam suatu proyek konstruksi terdapat manajemen yang mengatur jalannya proyek konstruksi sampai selesai.

Berikut definisi manajemen proyek konstruksi :

- a. Manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu (Erviyanto, 2002).
- b. Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, sarana dan teknik pada kegiatan proyek agar dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan harapan dari sebuah proyek (A.A. Gde Agung Yana, 2009).
- c. Manajemen proyek merupakan penerapan keahlian, ilmu pengetahuan dan keterampilan, baik secara teknis dengan menggunakan *resource* terbatas untuk menggapai sasaran yang ditetapkan, supaya menghasilkan kinerja, waktu, mutu dan keselamatan kerja yang optimal (PT.GBS consultant, 2011).

- d. Manajemen proyek adalah suatu proses dari perencanaan, pengaturan, kepemimpinan dan pengendalian dari suatu proyek oleh para anggotanya dengan memanfaatkan sumber daya seoptimal mungkin untuk mencapai sasaran yang diinginkan dan telah ditentukan (Chairil Nizar, 2011).

2.2 Definisi Kepemimpinan

Menurut kamus Bahasa Indonesia yang dikutip dari Wikipedia Indonesia, kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Janda (dalam Yukl, 1989) kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok. Definisi kepemimpinan sebagai karakteristik seseorang menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000) bahwa *“leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them”*, atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya. Sedangkan definisi kepemimpinan sebagai perilaku yaitu menurut Sweeney dan McFarlin (2002) yaitu *“leadership involves a set of interpersonal influence processes. The processes are*

aimed at motivating sub ordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals”, yang mana bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan untuk memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan. Gibson et al (1992) berpendapat mengenai kepemimpinan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya penggunaan jenis pengaruh, bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Pendapat Miftah Thoha (2007) mengemukakan bahwa pemimpin juga berperan sebagai symbol dan sebagai inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepada mereka.

2.3 Teori Lahirnya Kepemimpinan

Berdasarkan Veithzal Rivai, 2003 menjelaskan bahwa ada tiga teori tentang bagaimana lahirnya kepemimpinan, yaitu:

a. Teori Genetik

“Leaders are born and not made” menjelaskan bahwa pemimpin ada karena ia telah dilahirkan dengan bakat sebagai pemimpin dalam keadaan bagaimanapun seorang ditetapkan pada suatu waktu kapanpun ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu, jadi takdir yang menjadikan ia pemimpin.

b. Teori Sosial

“*Leaders are made and not born*”. Teori ini kebalikan dari teori genetik. Jadi setiap orang bisa menjadi pemimpin bila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

c. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori diatas yang berpendapat bahwa seorang hanya menjadi pemimpin yang baik bila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat pemimpin kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetik dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari lahirnya teori kepemimpinan.

2.4 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada banyak macam gaya kepemimpinan, namun yang akan di bahas pada penulisan ini berfokus pada gaya kepemimpinan Otoriter, Partisipatif dan Delegatif.. Berikut pengertian tentang gaya kepemimpinan tersebut:

2.4.1 Kepemimpinan Otoriter (Autokratis)

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Menurut Handoko dan Reksihadiprodjo (1997), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
- b. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja
- c. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota
- d. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

Sedangkan menurut Sukanto (1987) disadur (Rudy, 2013) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis adalah:

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin

- b. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
- c. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Dalam kepemimpinan ini merujuk pada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.

2.4.2 Kepemimpinan Democratic (Partisipatif)

Kepemimpinan partisipatif ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan partisipatif bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin

dicapai dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif (Sukanto, 1987):

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan Partisipatif (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997):

- a. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas
- c. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Dalam kepemimpinan ini merujuk pada tingkat pengendalian longgar, namun pemimpin sangat aktif dan menstimulasi diskusi

kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik. Gaya kepemimpinan parsipatif ini sangat baik dimana jikalau pemimpin baru saja bergabung dalam organisasi.

2.4.3. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarangnyanya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri (MacGrefor, 2004).

Gaya pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “delegatif” karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan delegatif sebagai berikut:

- a. Penjelasan dan kesepakatan atas saran/target
- b. Memberi dukungan jika diperlukan saja
- c. Mewakili kelompok pada pihak lain
- d. Menghindari campur tangan
- e. Memberi tanggapan atas permintaan/tuntutan secara serius.

Dalam batas-batas tertentu gaya kepemimpinan ini dapat saja digunakan apabila anggota atau orang-orang yang terikat dalam kelompok itu menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi,

mampu dan mau bekerja, artinya mempunyai kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya dan besar rasa tanggung jawabnya, serta tinggi motivasinya. Mereka ini biasanya sudah memahami tentang apa yang harusnya mereka lakukan, kapan dan bagaimana melakukannya, sehingga bila terlalu banyak diarahkan justru dapat menurunkan motivasi kerja. Sebaliknya, bagi bawahan yang tingkat kematangannya masih sangat rendah dan tidak mendapat dukungan serta pengarahan yang memadai, maka cenderung kinerjanya menurun.

2.5 Konflik

Dalam pelaksanaan proyek konstruksi pasti akan mengalami yang namanya konflik. Ini disebabkan karena kita tidak bekerja sendiri melainkan bekerja bersama kelompok organisasi. Jadi semua gagasan, pendapat, ide dan situasi tertentu bila tidak ditanggapi dengan baik akan menimbulkan konflik. Konflik juga bisa terjadi karena mereka harus berbagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Menurut Stoner dan Wanker, (1998) bahwa konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus berbagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai atau

pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing.

Menurut Ranupandoyo dan Hasnan, (1990) mengatakan bahwa konflik adalah ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau mempunyai status, tujuan, nilai dan persepsi yang berbeda.

Menurut Reksohadiprojo, (1986) bahwa konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua atau lebih pihak.

Pandangan konflik menurut Robbin (1996: 431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa disisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi disisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

- a. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negative, merugikan dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction* dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfunksional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan,

keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

- b. Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
- c. Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi mengalami terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif dan tidak inovatif. Oleh karena itu menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis diri dan kreatif.

Stoner dan Freeman (1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*Old View*) dan pandangan modern (*Current View*):

a. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimaliskan konflik.

b. Pandangan Modern

Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak factor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

Selain pandangan menurut Robbin dan Stoner dan Freeman, konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu: tradisional dan kontemporer (Myers, 1993:234)a.

a. Pandangan Tradisional

Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.

b. Pandangan kontemporer

Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antar pribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu hal yang wajar didalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus

dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

