

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Umum**

Peranan manajer proyek dalam industri jasa konstruksi adalah sangat penting. Keberhasilan dari suatu proyek pertama kali adalah sangat dipengaruhi dengan ketepatan pemilihan manajer proyek oleh perusahaan jasa konstruksi maupun owner/klien. Perusahaan konstruksi yang akan memulai suatu proyek akan sangat hati-hati untuk menetapkan manajer proyek yang akan menangani proyek tersebut. (Williams, 1996), berpendapat bahwa dua hal pokok yang selalu dilakukan dalam manajemen proyek adalah : kualitas dan produktivitas. Untuk menjamin dapat tercapainya kedua hal mendasar tersebut, peran dan kualitas manajer proyek yang handal tidak dapat diabaikan..

Verma (1995), mengemukakan bahwa terdapat enam item penting tentang keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek. Keahlian tersebut adalah :

1. Keahlian komunikasi
2. Keahlian organisasi
3. Keahlian membangun team
4. Keahlian kepemimpinan
5. Keahlian mengatasi masalah
6. Keahlian menguasai teknologi

Keenam item tersebut masih dibagi menjadi point-point penting untuk menentukan lebih detail kriteria-kriteria kemampuan dan keahlian manajer proyek.

Duncan (1996), menyatakan bahwa pengetahuan manajemen proyek yang wajib diketahui dan dikuasai seorang manajer proyek adalah :

1. Manajemen integrasi proyek
2. Manajemen lingkup proyek
3. Manajemen waktu proyek
4. Manajemen biaya proyek
5. Manajemen kualitas proyek
6. Manajemen sumberdaya manusia proyek
7. Manajemen resiko proyek
8. Manajemen pengadaan proyek

Williams (1996), menyatakan manajer proyek adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mengelola proyek. Dua hal penting yang harus dikuasai oleh manajer proyek adalah keahlian dalam manajemen dan kepemimpinan. Manajer proyek harus selalu ingat akan posisinya yang selalu diikuti dan dicontoh dalam menangani pekerjaannya, sehingga keahlian dalam manajemen harus dikuasainya. Disamping itu tanggung jawab sebagai pemimpin harus menjadi prioritas yang utama dengan menjalin kerjasama yang baik dengan semua komponen proyek. Bahkan bagi perusahaan, manajer proyek merupakan ujung tombak dalam mendapatkan keuntungan keuangan bagi perusahaan tersebut.

## **2.2. Gaya Kepemimpinan Dalam Lingkungan Proyek**

Gaya kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Proses gaya kepemimpinan dinamis sekali sehingga sukar untuk diartikan prosesnya dan sulit dalam istilah khusus. Tetapi dalam istilah umum, gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan melalui orang lain untuk mendapatkan kehormatan, kepercayaan, kesetiaan, kemauan kerjasama dan tanggung jawab.

Seorang pemimpin harus menentukan dengan cara demokrasi, dan harus mempertinggi dan mengimbangi usaha individu sebagai tim proyek. Pemimpin proyek sebagai titik vokal yang bertindak pada waktu diperlukan dan memberikan nasihat, dorongan dan dukungan pada waktu diperlukan sampai sampai pada siklus hidup proyek.

Memimpin tidak sama dengan mengatur meskipun beberapa manajer adalah pemimpin dan beberapa pemimpin adalah manajer, memimpin dan mengatur bukan aktivitas yang sama. Dibandingkan dengan memimpin, mengatur lebih luas cakupannya. Hal ini meliputi persoalan non perilaku, seperti aspek perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan mempengaruhi, memasukkan motivasi dan memberikan penghargaan.

Dalam lingkungan proyek, semua manajer proyek tidak perlu pemimpin proyek, tetapi manajer proyek paling efektif adalah yang lebih berpengalaman dengan menjadi pemimpin yang baik. Hal ini karena untuk mengatur proyek yang efektif, manajer proyek harus mempunyai keahlian pada dirinya yang kuat dalam mengatur dan menggabungkan anggota dalam tim, dan pemilik proyek.

Pemimpin proyek adalah seorang yang melakukan sesuatu yang benar (memfokuskan strategi, menetapkan tujuan dan obyek) dan manajer proyek adalah seorang yang melakukan yang benar pada sesuatu (mengorganisasi, mengembangkan tim proyek dan membuat proyeknya berjalan). Seseorang yang mengatur proyek seharusnya sebagai pemimpin dan manajer.

Seorang pemimpin memfokuskan pada keefektifan sedangkan manajer memfokuskan pada efisiensi. Sukses manajemen proyek diperlukan gaya kepemimpinan proyek sama baiknya dengan keahlian mengatur proyek. Gaya kepemimpinan proyek dan gaya manajer proyek dapat dinamakan pekerjaan mengurus proyek, termasuk didalamnya mengendalikan suatu kepercayaan dengan pihak yang lain. Pekerjaan mengurus proyek

didefinisikan sebagai kemauan untuk bertanggung jawab penuh dalam mempertemukan obyek proyek pada tingkatan yang lebih besar pada kepentingan obyek proyek daripada kepentingan sendiri.

### **2.3. Entrepreneurial**

*Entrepreneurial* mulai menjadi perhatian sekitar tahun 1980-an oleh praktisi bisnis, mahasiswa bisnis, dan akademisi dimulai dari negara Amerika kemudian menyebar ke seluruh dunia. Seiring menyebarnya "*entrepreneur spirit*" ke dalam kondisi atau lingkungan yang mapan, hal ini menjadi alat dan pendekatan baru terhadap pemahaman struktur organisasional masyarakat manajemen dan kepemimpinan.

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian *entrepreneurial*, ada banyak para peneliti atau para pakar yang memberi argumentasi yang berbeda mengenai *entrepreneurial*, namun demikian sebelumnya dikemukakan dulu pengertian *entrepreneur*.

Meredith (1989) berpendapat bahwa *entrepreneur* adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan daripadanya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses.

Schumpeter (1994) *entrepreneurs* adalah sikap individu-individu yang melakukan kegiatan usaha pelaksanaan kombinasi-kombinasi baru (dalam pengembangan ekonomi mikro maupun makro).

Kao (1991) juga berpendapat bahwa *entrepreneur as someone who must be skilled at identifying and pursuing opportunity and must also manage him or herself effectively in dealing with the ambiguity and uncertainty that surround the creation of an idea and the organizational recycle develop around it.*

Yang dapat ditangkap dari pengertian di atas, kata kuncinya adalah individu yang kreatif, inovatif, efektif, bersifat kepemimpinan, berani mengambil resiko untuk mencapai tujuan individu, organisasi ataupun bisnis.

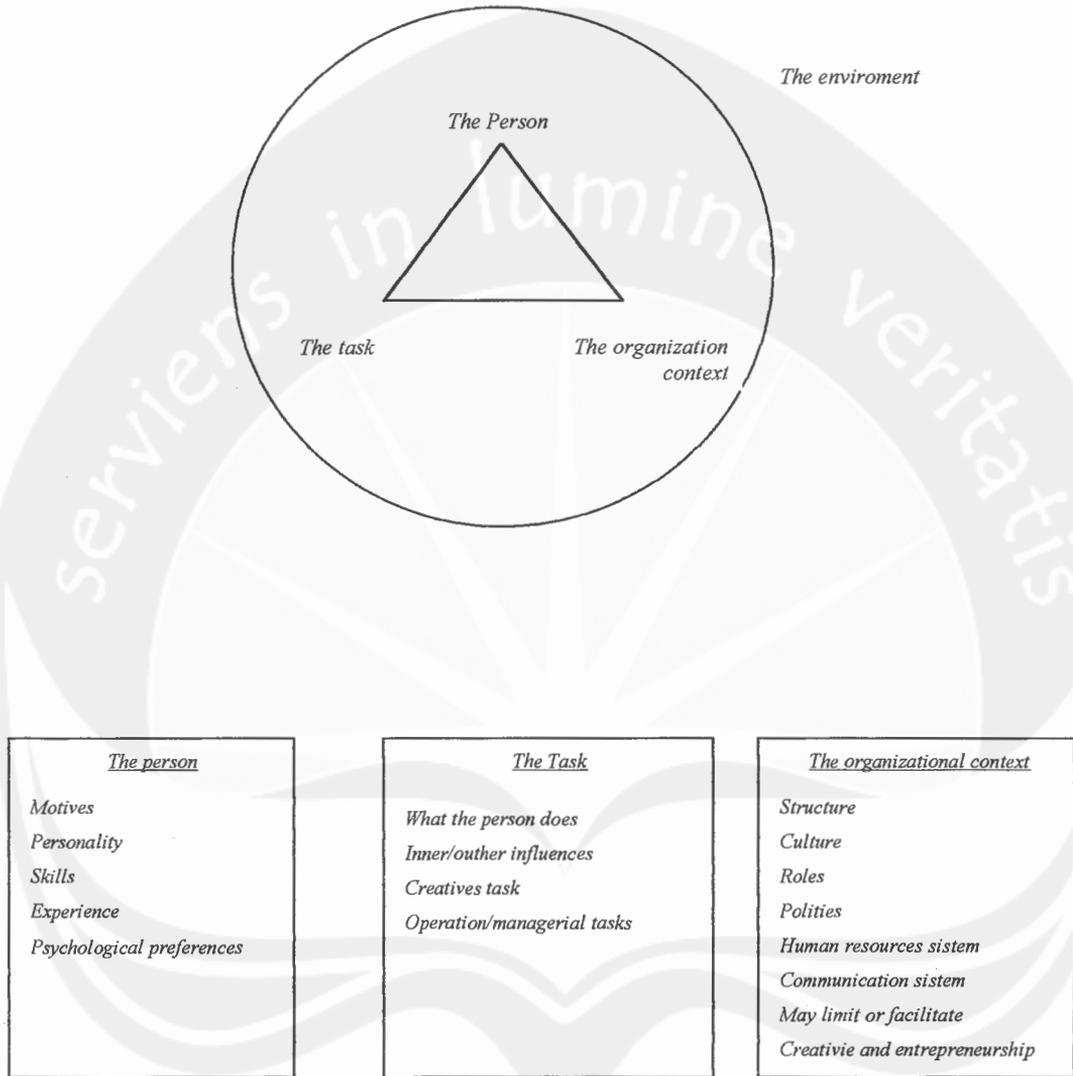
Lebih lanjut adalah pengertian tentang *entrepreneurial*, dimana ada beberapa pendapat seperti dikemukakan oleh Meredith (1992) *entrepreneurial* adalah suatu gaya hidup dan prinsip-prinsip tertentu yang akan mempengaruhi strategi karier anda.

Kao (1991) yang mencoba mengkaitkan secara langsung antara *entrepreneurial* dengan organisasi “*The entrepreneurial organization as one part of three – legged stool, a three – staged process*” yaitu merupakan skema hubungan yang saling terkait antara *entrepreneurship*, *creativity* dan *organization* mencapai tujuan-tujuannya dan menggunakan prinsip-prinsipnya. Untuk memahami hal ini lebih lanjut, Kao (1991) mengatakan “*the entrepreneurial organization result from the interrelationship of three elements as :*

- *the person*
- *the task*
- *the organization context*

dan menggambarkan dalam *the entrepreneurship, creativity and organization (ECO) analytical framework* seperti dalam Gambar 2.1.

## ***The ECO Analytical Framework***



Gambar 2.1. *The ECO analytical framework*

## **2.4. Kepemimpinan (*Leadership*)**

### **2.4.1. Definisi Kepemimpinan**

Jika seseorang mencoba mempengaruhi perilaku suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk kekuasaan paksaan, kita menggambarkan hal tersebut sebagai upaya kepemimpinan. Menurut Fleishman (1973), kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Stogdill (1950), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hemphill (1954), kepemimpinan adalah awal dari tindakan yang mengakibatkan pola yang konsisten dari interaksi kelompok yang diarahkan mencapai pemecahan masalah bersama. Fidler (1967), mendefinisikan pemimpin sebagai identitas di dalam kelompok yang memberikan perintah dan mengkoordinasi tugas yang relevan dengan kegiatan atau seseorang yang ada di dalam organisasi yang ditunjuk sebagai pemimpin, dan menerima tanggung jawab utama untuk mewujudkan fungsi ini di dalam kelompok. Drucker (1989) berpendapat, bahwa gaya kepemimpinan yang efektif didasarkan terutama pada ketetapannya dalam bertindak.

Menurut Jago (1982), pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang waspada terhadap sumber kekuasaan dan pentingnya persepsi tentang kekuasaan; pemimpin tersebut tidak mengandalkan kekuasaan paksaan; sumber kekuasaan seorang pemimpin meliputi tempat, waktu, serta informasi dan karakteristik kepribadian; dan pencapaian tujuan tidak hanya akan tergantung pada sumber dan persepsi kekuasaan, tetapi juga pada kebutuhan para pengikut, situasi, dan pengalaman pemimpin yang bersangkutan.

Definis-definisi pemimpin tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh, oleh karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya

kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi tersebut menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahan. Unsur lain dalam definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan. Seorang manajer profesional akan menjadi pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan mengatur proyek khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut. Individu mungkin memandang manajer proyek sebagai seorang efektif atau tidak efektif dari sudut kepuasan yang mereka peroleh selama pengalaman bekerja secara menyeluruh. Sebenarnya, penerimaan perintah atau permintaan seorang manajer proyek sebagian besar terletak pada harapan para bawahan dimana tanggapan yang menyenangkan akan menimbulkan hasil yang baik.

Sujak (1990) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Menurut Burby (1992), kepemimpinan adalah seseorang yang dengan kata-kata dan/atau tindakan-tindakannya mendorong orang-orang mengikutinya dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang sudah diidentifikasi dan dianggap berharga serta dapat dicapai. Lebih lanjut seperti dikutip Umar (1998) kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok (James A.F. Stoner, 1994).

Menurut Gibson (1997), kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Lebih lanjut ia mengutip dari Bass (1990), kepemimpinan adalah suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang

perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka dan kepemimpinan timbul ketika satu anggota mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Koontz dan O'Donnel (1959) mengemukakan kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama. Juga Terry (1960) mengatakan kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Keating (1986), kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Untuk memahami lebih jauh mengenai kepemimpinan, Keating mengajukan "*task function*" utama dari kepemimpinan, yaitu :

1. *Initiating* : usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu.
2. *Regulating* : tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. *Informing* : kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat kepada para anggota dan minta dari mereka informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan.
4. *Supporting* : usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau menguranginya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. *Evaluating* : tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
6. *Summarizing* : kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkan sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.
7. *Encouraging* : bersikap hangat, bersahabat dan menerima orang-orang.

8. *Expressing feeling* : tidak menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakkan kelompok, seperti rasa puas, bangga dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan dan kegagalan.
9. *Harmonizing* : tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
10. *Comprimizing* : kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya.
11. *Gate keeping* : kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok. Sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.
12. *Setting standards* : tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan di atas, pada prinsipnya mempunyai substansi yang sama, yaitu interaksi, interdependensi antara pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya seperti fungsi, tugas, perilaku, gaya dan sebagainya.

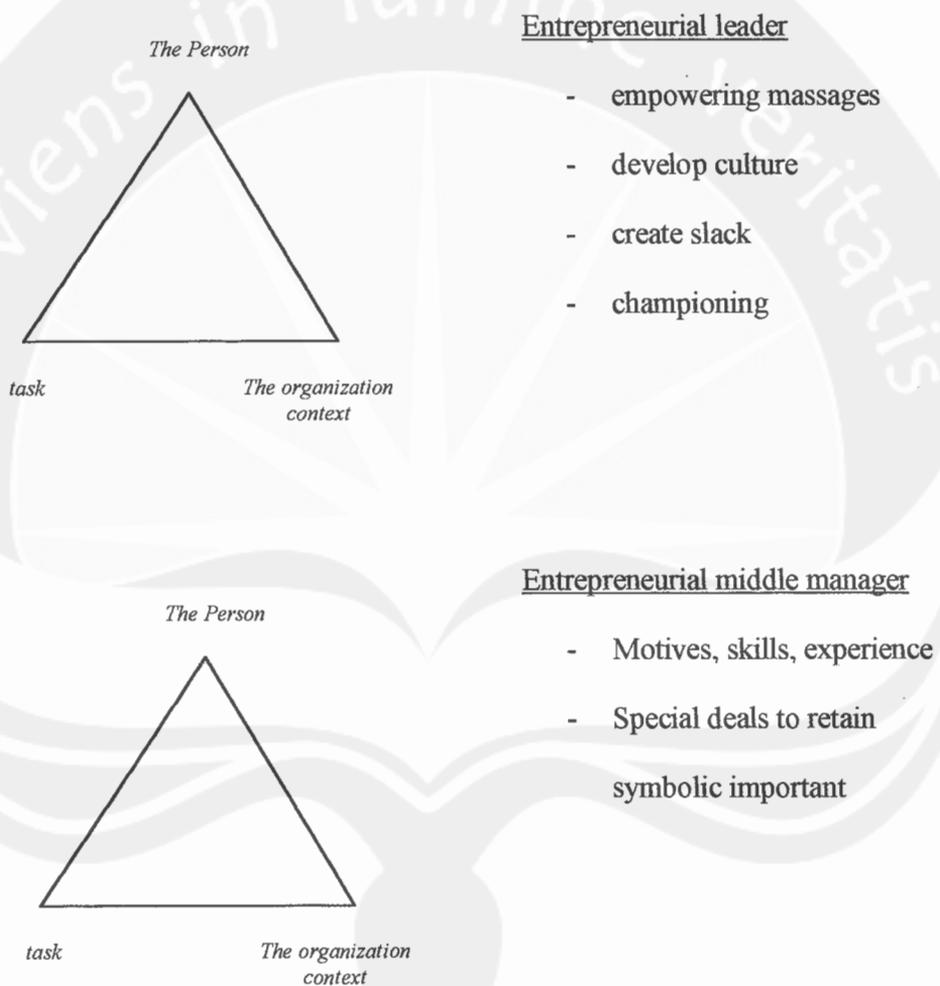
Meredith (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas yang menetapkan, merencanakan dan mencapai sasaran, dan berorientasi pada orang, yang memotivasi dan membina hubungan manusiawi.

Massie (1979) mengartikan kepemimpinan adalah merupakan suatu proses atau praktek mempengaruhi dengan apa penampilan orang lain dipengaruhi oleh seseorang yang berfungsi sebagai pemimpin.

### 2.4.2. Unsur-Unsur *Entrepreneurial Leadership*

Kao (1991), mengemukakan lebih jelas lagi dengan memberikan dalam bentuk gambar mengenai hubungan dan perbedaan bobot ruang gerak antara *entrepreneurial middle manager* dengan *entrepreneurial leader*, seperti di bawah ini :

#### The Entrepreneurial Middle Manager and The Leader



Gambar 2.2. *The entrepreneurial middle manager and the leader*

Menurut Meredith (1992), *entrepreneurial leadership* adalah lebih dari sebuah karier tapi merupakan suatu gaya hidup kepemimpinan dengan prinsip-prinsip dan semangat *entrepreneur* yang akan mempengaruhi strategi karier, kepemimpinan dan perkembangan organisasi. Peter F Drucker (1986) mengemukakan bahwa unsur-unsur *entrepreneurial leadership* dalam berbagai strategi, yaitu (1) menjadi yang ter- meliputi : membidik kepemimpinan, tekad ambisius, kepemimpinan permanen, pandangan ke depan, inovatif, kreatif, keyakinan, optimisme, suka tantangan, berani beresiko dan upaya berkesinambungan; (2) imitasi kreatif dan inovasi kreatif; (3) yudo kewirausahaan (*entrepreneurial judo*), meliputi : kemampuan melihat dan menangkap peluang, kemampuan mengambil dan mengelola resiko.

Menurut Geoffrey G. Meredith (1992) unsur *entrepreneurial leadership* ada 24 unsur yaitu : keyakinan, ketidaktergantungan individualitas, optimisme, kebutuhan akan prestasi, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energetic, inisiatif, kemampuan mengambil resiko, suka tantangan, bertingkah laku sebagai pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain, menanggapi saran dan kritik, inovatif, kreatif, fleksibel, punya banyak sumber, serba bias, mengetahui banyak pandangan ke depan dan perspektif.

Menurut Shefsky (1994) unsur-unsur *entrepreneur leadership* ada 23 unsur yaitu :

1. Selalu berpengharapan
2. Tahu apa dan mengapa memimpin
3. Mampu mengidentifikasi sasaran sebelumnya
4. Mampu menetapkan tujuan dengan jernih
5. Selalu mengamati ketika orang-orang mendengarkan bicaranya
6. Mampu memanfaatkan pengaruh kesuksesan-kesuksesan kecil

7. Sangat tegas dan tabah
8. Mengajak orang-orang (bawahan/pengikut) mengkaji dan mengkoreksi kesalahannya
9. Mampu meyakinkan pengikut
10. Mampu menciptakan sejumlah permainan yang positif
11. Sanggup melawan godaan
12. Mampu mempelajari peluangnya
13. Mampu menyeleksi pengikut/bawahan yang baik
14. Ikut bertanggung jawab atas kesalahan pengikut bawahannya
15. Mampu menyeleksi orang-orang yang mencoba mendekatinya
16. Selalu memberi : semangat, harapan, motivasi kepada pengikut/bawahan
17. Menjaga tujuannya dalam pandangan (acuan)
18. Maju satu langkah demi satu langkah
19. Dapat dipercaya
20. Mampu berkomunikasi dengan baik
21. Berpenampilan ceria optimistic
22. Selalu mengingatkan bawahan/pengikut
23. Terbuka

Hadipranata (1993), faktor-faktor *entrepreneurial leadership* menurut para ahli tersebut banyak kesamaan tapi juga ada perbedaan sehingga unsur-unsur tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga belas unsur/elemen.

Unsur-unsur *entrepreneurial leadership* para manajer proyek konstruksi yang akan diungkap dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Percaya diri

2. Berorientasi tugas dan hasil
3. Kebutuhan akan prestasi
4. Etos kerja
5. Motivasi kuat
6. Inisiatif
7. Mengatur
8. Kepekaan
9. Pengambil resiko
10. Perilaku kepemimpinan
11. Mendukung
12. Perseptif
13. Inovatif dan kreatif

## 2.5. Progresivitas Manajer

Dalam menjalankan fungsinya manajer mampu memberdayakan dan membuat unggul performansi dan diversifikasi hasil dari organisasi yang dipimpinnya, untuk itu manajer harus memahami dan memiliki juga sifat kepemimpinan yang baik, karena manajer belum tentu seorang *leader*, agar optimal melalui berbagai cara pendekatan.

Perilaku individu untuk menjalankan, mengatur irama, dan mencapai tujuan bersama dengan penuh keyakinan, percaya diri, optimisme dan bergerak maju itulah yang disebut *progresivitas* manajer (Hadipranata, 1993).

Untuk memahami lebih lanjut mengenai progresivitas, maka tidak dapat dilepaskan dari 3 faktor pokok dalam *progresivitas* seseorang yaitu : produktivitas,

disiplin, dan kepuasan yang saling berinteraksi dan interdependensi yang dapat mempengaruhi bobot *progresivitas* kerja individu tertentu.

Produktivitas dapat didefinisikan secara absolut dan relatif. Secara absolut produktivitas merupakan perbandingan jumlah pekerja fisik aktual dengan jumlah pekerjaan fisik rencana yang dihasilkan melalui penggunaan satu unit sumber daya tertentu. Sedangkan secara relatif, produktivitas didefinisikan sebagai perbandingan jumlah pekerjaan fisik aktual yang dihasilkan oleh penggunaan satu unit sumber daya dengan jumlah pekerjaan fisik yang dihasilkan oleh penggunaan satu unit sumber daya pada proyek standar dan kondisi standar.

Kemampuan untuk memotivasi bawahan merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi proyek. Sebagai manajer mempunyai tanggung jawab untuk membantu bawahannya melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Akan tetapi manajer tidak akan dapat mempengaruhi bawahan apabila tidak memahami apa yang akan menjadi kebutuhannya. Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri pegawai dan pemahaman motivasi yang ada diluar diri pekerja, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Prinsip dasar dalam manajemen menyatakan bahwa prsetasi kerja berada pada perpaduan antara kemampuan pekerja melaksanakan suatu pekerjaan dengan motivasi yang ada pada dirinya. Dengan demikian prestasi = kemampuan X motivasi. Untuk itu manajer dalam rangka meningkatkan prestasi bawahan di samping mengetahui kemampuan pekerjaannya juga dituntut mengetahui motivasinya.

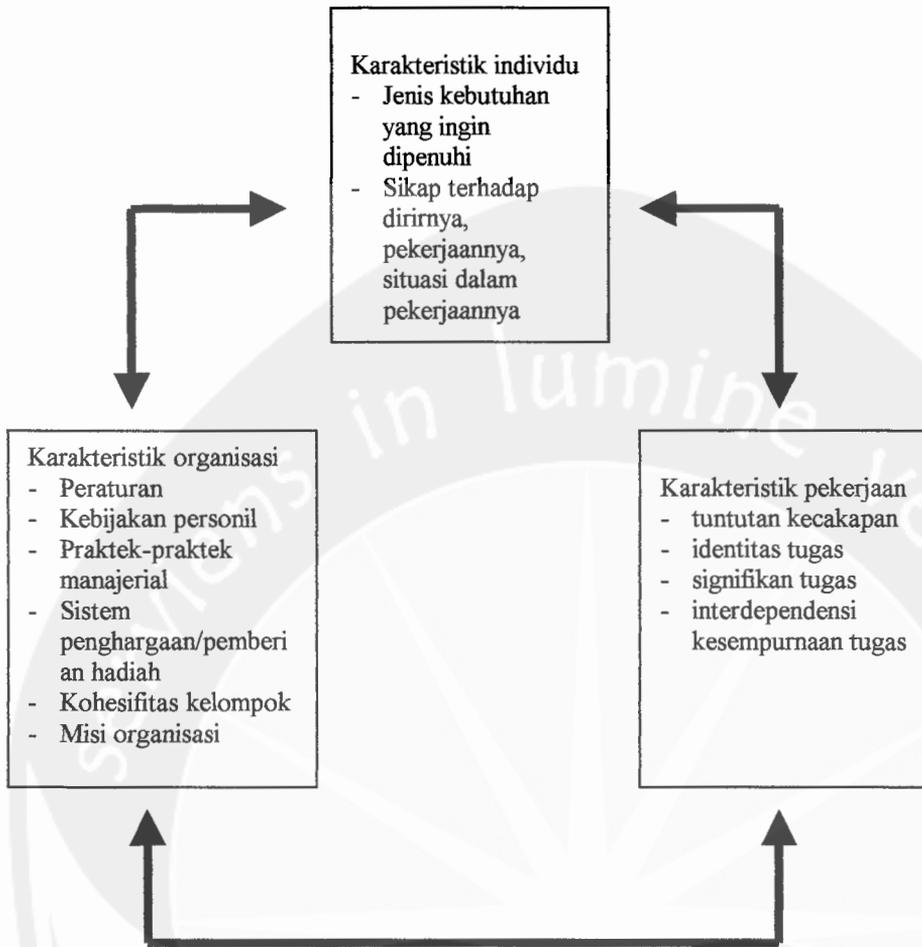
Hellriegel dan Slocum mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi, meliputi perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Karakteristik individu yang berbeda-beda, meliputi kebutuhannya, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu bervariasi. Apabila manajer tidak dapat memahami perbedaan itu, maka tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif. Seorang pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya, akan rajin bekerja keras dengan resiko pekerjaan tinggi, disbanding pegawai yang mempunyai motivasi mengutamakan keselamatan, dan akan berbeda pula dengan pegawai yang ingin mendapatkan pemenuhan kebutuhan prestise dan aktualisasi diri.

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikan tugas, otonomi, dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Setiap organisasi proyek juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya.

Dalam rangka mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal manajer organisasi proyek harus mempertimbangkan hubungan ketiga faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu. Hubungan ketiga faktor tersebut dapat ditunjukkan seperti Gambar 2.3.



Gambar 2.3.  
Interaksi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi  
Pegawai dan Produktivitas Kerjanya

Sumber : Dikembangkan dari L.W. Potter dan R.E.Miles, Inc, J.McGuire (ed).  
*Contemporary Management: Issues dan Viewpoint*, Englewood Cliffs  
Prentice Hall, New York, 1974, hlm.547

Menciptakan produktivitas kerja juga dapat direalisasikan dengan cara menetapkan spesialis-spesialis pekerja sesuai dengan kemampuan yang telah dimiliki pekerja. Dengan spesialisasi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menciptakan efisiensi. Ada beberapa keuntungan yang akan dapat diperoleh melalui spesialisasi pekerjaan, antara lain:

- a. Dengan kemampuan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk

mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja, sehingga akan mengurangi waktu dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja, dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

- b. Dengan pelaksanaan tugas yang bersifat pengulangan terhadap pekerjaan sebelumnya, akan dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga organisasi dapat meningkatkan keuntungannya.
- c. Manajer personil akan dapat menempatkan kemampuan orang sesuai deskripsi pekerjaan yang ada pada organisasi, sehingga akan dapat memudahkan dalam pengukuran produktivitas kerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
- d. Bagi organisasi yang menerapkan insentif finansial atas dasar produktivitas kerja akan dapat menetapkan besarnya insentif, karena mudahnya melihat hasil prestasi kerja.

Namun demikian, manajer organisasi juga perlu mempertimbangkan efek negatif dari sistem spesialisasi pekerjaan, yakni berupa kebosanan pegawai sebagai akibat dari kurangnya mendapatkan kesempatan dalam upaya mengembangkankreativitasnya. Apabila pada suatu ketika pegawai telah sampai pada titik jenuh, maka manajer perlu mengidentifikasi kejenuhan tersebut untuk mengetahui inisiatif pegawai tentang penyebab terjadinya kejenuhan.

Disamping itu dampak negatif dari sistem spesialisasi adalah terjadinya tanggung jawab secara parsial bagi totalitas pekerjaan tertentu. Dalam hal ini apabila sistem koordinasi dan pengawasan tidak berjalan secara efektif, maka ketika tujuan tertentu tidak tercapai, diantara masing-masing pegawai dalam bidang masing-masing akan saling menghindarkan diri dari tanggung jawab untuk mengakui kegagalan pencapaian tujuan tersebut.

Penambahan pekerjaan merupakan teknik untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan menambah jenis tugas yang sama. Teknik ini juga menyediakan kemungkinan diperluasnya tanggung jawab bagi pekerja tertentu terhadap tugas yang sama, yang semakin besar.

### **2.5.1. Pembentukan tim kualitas dan produktivitas (*productivity and quality teams*)**

Tim kualitas dan produktivitas oleh D.J. Summanth didefinisikan sebagai kelompok kecil yang mengerjakan tugas-tugas yang sama, bertemu secara teratur untuk menyeleksi, meneliti, dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan ruang lingkup kerja, hasil kerja, dan jasa.

Tim kualitas dan produktivitas dapat sebagai media yang efektif untuk mengembangkan moral, kualitas, dan produktivitas organisasi. Tim yang dibentuk itu mempunyai tujuan tunggal untuk memunculkan bakat masing-masing individu agar mencapai prestasi maksimum dengan memberi kesempatan memperoleh training khusus yang berkaitan dengan bidang kerjanya, dan memberi kesempatan untuk memperoleh dukungan dari pimpinan demi tercapainya tingkat standar kerja yang ada.

Semangat anggota tim, ide-ide inovatifnya, prinsip dasar kehidupannya untuk selalu berprestasi, serta idealismenya; merupakan karakteristik yang harus tertanam pada anggota tim.

Tabel 2.1. Tugas pokok manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah

A. Tugas pokok manajer tingkat menengah

Urut-urutan dari yang terpenting	Tugas	Persentase waktu yang digunakan	Frekuensi dilakukannya
1	Mengontrol manajer tingkat bawah	21	Setiap hari
2	Mengembangkan bawahan	14	Setiap hari
3	Mengkoordinasikan pekerjaan dengan pegawai lain	14	Setiap hari
4	Menulis laporan	10	Setiap hari
5	Menghadiri pertemuan	8	Setiap hari
6	Membuat keputusan	5	Setiap hari
7	Membaca perkembangan aktivitas pegawai lain	5	Setiap hari

B. Tugas pokok manajer tingkat bawah

Urut-urutan dari yang terpenting	Tugas	Persentase waktu yang digunakan	Frekuensi dilakukannya
1	Mengontrol aktivitas pekerjaan	15	Setiap hari
2	Memecahkan problem-problem teknis	12	Setiap hari
3	Merencana aktivitas pekerjaan	11	Setiap hari
4	Berkomunikasi secara informal dan secara oral	11	Setiap hari
5	Berkomunikasi dengan pejabat yang lebih tinggi	11	Setiap hari
6	Pemberian balikan prestasi kerja kepada bawahannya	10	Setiap hari
7	Mengarahkan/melatih bawahannya	10	Setiap hari

Sumber : Diadaptasi dari Charles McDonald, Performance Based Supervisory Development, HRD Press, Amhst, 198

Anwar (1994:67) menyajikan bahwa kepuasan kerja akan dapat dicapai bila para pekerja pada kedudukan psikologis yang kritis dapat : (1) pekerjaan itu harus dialami sebagai sesuatu yang berarti dan bermanfaat, itu penting; (2) pekerja harus mengalami bahwa ia bertanggung jawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi, yakni bertanggung jawab atas hasil yang diusahakannya.

Kepuasan kerja meliputi rasa senang dan positif dalam bekerja dengan terpenuhinya :

1. Kebutuhan individual : biologik, rasa aman, kasih sayang, persahabatan, harga diri, dan perwujudan diri
2. Tuntutan kesejahteraan sosial : pangan, papan, sandang, kendaraan, perabot, jaminan, pendidikan, kesehatan dan rekreasi.
3. Selera : motivasi intrinsik dukungan kemampuan dan extrinsik rangsangan dari luar.
4. Semangat kerja :
  - kegairahan serta keuletan
  - kedisiplinan : waktu, tenaga dan biaya
5. Cara kerja :
  - improvisasi metode/sistem/prosedur kerja
  - inovasi alat perlengkapan kerja
6. Prestasi/produktivitas kerja :
  - profesiensi dan appraisal (mandiri)
  - diversifikasi hasil
7. Imbalan kerja :
  - sistem gaji/upah + dampak nilainya (*values*)
  - sistem promosi + rentang jenjang karir
8. Kepuasan : rasa senang dan positif dalam kerja