

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi Proyek

Organisasi dalam proyek konstruksi merupakan hal yang sangat penting. Dalam organisasi suatu proyek terdapat makna usaha, kerjasama, dan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Ervianto (2004) , definisi dari organisasi adalah bersatunya kegiatan – kegiatan dari dua individu atau lebih di bawah satu koordinasi, dan berfungsi mempertemukan menjadi satu tujuan.

Penanganan yang efektif terhadap organisasi dan sumber daya selalu menghadapi banyak tantangan. Organisasi – organisasi sekarang harus menghadapi persaingan di pasar global dan ledakan teknologi dan informasi yang ada. Meskipun factor – factor yang penting di suatu organisasi industry meliputi sumber dana, keterampilan dan teknologi, namun kunci keberhasilannya terletak pada manajemen. Manajemen adalah kegiatan yang mengatur semua unsur atau elemen yang terlibat dalam organisasi, termasuk individu – individu yang berada di dalamnya, sarana dan prasarana serta segala peraturan dan prosedur, untuk secara efektif dan efisien mencapai tujuan organisasi (Hersey dan Blanchard,1993).

Dalam suatu organisasi industri, individu – individu yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur atau mengkoordinir semua aktivitas manajerial, yaitu aktivitas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui wadah organisasi disebut manajer. Dalam pengaturan dan pengkoordinasian ini, manajer memanfaatkan

semua sumber daya manusia, material maupun financial. Oleh karena itu manajer dapat dipandang sebagai perencana, pelaksana, pemimpin, maupun pengawas organisasi (Ashar Sunyoto Munandar,1997).

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi, diperlukan profesionalisme dari pengelolanya. Keberhasilan akan terwujud bila didukung oleh pengelola atau manajer yang professional (Murdi,2006).

Keberhasilan manajer ditentukan oleh strateginya dalam mengambil keputusan ketika mereka menghadapi permasalahan dan menjawab setiap tantangan organisasional. Kegagalan menjalankan fungsi vital ini dapat menimbulkan akibat – akibat serius bagi organisasi yang bersangkutan. Banyak kejadian menunjukkan bahwa sebuah organisasi menjadi lumpuh karena kegagalan seorang manajer dalam mengambil keputusan di saat kritis (Widura I. Mustopo,1997).

2.2. Kepemimpinan

Secara teoritis kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 1996). Dengan kepemimpinan yang baik diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan(baik karyawan maupun organisasi yang bersangkutan).

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kerja, baik pada tingkat kelompok

maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial (Sukidjo Noto Atmojo,2003).

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dan orang – orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Ivancevich (1977), definisi kepemimpinan adalah hubungan antara 2 atau lebih orang yang mana seseorang berusaha untuk mempengaruhi yang lain ke arah pencapaian tujuan bersama. Fungsi kepemimpinan yang paling utama adalah membantu organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dan memperoleh segala sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat bertahan.

Menurut Siagian (2002 : 62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

2.3. Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah “kecerdasan emosional” pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University

of New Hampshire untuk menerangkan kualitas-kualitas emosional yang tampaknya penting bagi keberhasilan. Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang sering disebut EQ sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan. (Shapiro, 1998).

Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat mempengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional. Keterampilan EQ bukanlah lawan keterampilan IQ atau keterampilan kognitif, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun di dunia nyata. Selain itu, EQ tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan. (Shapiro, 1998-10).

Sebuah model pelopor lain tentang kecerdasan emosional diajukan oleh Bar-On pada tahun 1992 seorang ahli psikologi Israel, yang mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan (Goleman, 2000 :180).

Menurut Goleman (2002 : 512), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (to manage our emotional life with intelligence); menjaga keselarasan emosi dan

pengungkapannya (the appropriateness of emotion and its expression) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, dan empati.

Gardner dalam bukunya yang berjudul *Frame of Mind* (Goleman,2000) mengatakan bahwa bukan hanya satu jenis yang monolitik yang penting untuk meraih sukses dalam kehidupan, melainkan ada spectrum kecerdasan yang lebar dengan tujuh varietas utama yaitu linguistic, matematika/logika, spasial, kinestetik, music, interpersonal dan intrapersonal. Kecerdasan ini dinamakan oleh Gardner sebagai kecerdasan pribadi yang oleh Daniel Goleman disebut kecerdasan emosional.

Menurut Cooper dan Sawaf (1999) kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya kepekaan emosi sebagai sumber energy, informasi, koreksi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi menuntut penilikan perasaan untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energy emosi dalam kehidupan sehari – hari. Dimana kecerdasan emosi juga merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan untuk membangun produktif dan meraih keberhasilan.

2.4. Dimensi Kecerdasan Emosional

Dimensi kecerdasan emosional terdiri dari empat kemampuan mendasar. Setiap kemampuan tersusun dari perangkat-perangkat kemampuan yang spesifik. Kemampuan yang spesifik itu dibedakan menjadi :

a. Kesadaran Diri (*self-awareness*)

- Kesadaran diri emosional: kemampuan untuk membaca dan memahami emosi – emosi diri dan mengenali pengaruhnya pada kinerja, hubungan dan sebagainya.
- Penilaian diri secara akurat: penilaian realistis dari kekuatan dan kelemahan diri.
- Kepercayaan diri: perasaan yang kuat dan sensitive mengenai harga diri.

b. Manajemen Diri (*self-manajement*)

- Kontrol diri: kemampuan untuk menjaga agar emosi dan kata hati yang mengganggu tetap terkontrol.
- Kepantasan untuk dipercaya: suatu penunjukan dari kejujuran dan integritas yang terus - menerus.
- Kesungguhan: kemampuan untuk mengatur diri sendiri dan tanggung jawab yang dimiliki.
- Kemampuan beradaptasi: kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dan mengatasi masalah.
- Orientasi kesuksesan: dorongan untuk mewujudkan standar kesempurnaan pribadi.

- Inisiatif: kesiapan untuk merebut kesempatan.

c. Kesadaran Sosial (*social-awareness*)

- Empati : kemampuan untuk merasakan emosi orang lain, memahami cara pandang mereka, dan tertarik secara aktif terhadap keprihatinan mereka.
- Kesadaran berorganisasi: kemampuan untuk membaca arus dari kehidupan berorganisasi, membangun jaringan keputusan dan menavigasikan politik.
- Orientasi jasa: kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan konsumen.

d. Kemampuan Sosial (*Social Skill*)

- Kepemimpinan bervisi: kemampuan untuk mengambil tanggung jawab dan memberikan inspirasi dengan visi sebagai pendorong.
- Pengaruh: kemampuan untuk mempergunakan berbagai taktik persuasive.
- Mengembangkan orang lain: kecenderungan untuk mengembangkan kemampuan orang lain melalui feedback dan bimbingan.
- Komunikasi : kemampuan untuk mendengarkan dan mengirimkan pesan yang jelas, meyakinkan dan baik.
- Katalisator perubahan: keahlian dalam memprakarsai ide – ide baru dan memimpin orang ke arah yang baru.
- Manajemen Konflik: kemampuan untuk mengurangi ketidaksetujuan dan menyusun resolusi.
- Membangun ikatan: keahlian mempererat dan menjaga jaringan hubungan.

- Kerja tim dan kolaborasi: kemampuan mempromosikan kerja sama dan membangun tim.

2.5. Peranan Kepemimpinan

Yukl (2001) menjabarkan penelitian Barry yang mengidentifikasi empat peranan kepemimpinan yang muncul sebagai hal yang paling mendasar dalam kelompok atau organisasi untuk memecahkan masalah, mengelola proyek ataupun mengembangkan kebijakan. Peranan kepemimpinan ini mencakup (1) envisioning, (2) organizing, (3) social integrating, (4) external spanning. Masing – masing peranan kepemimpinan dapat dijabarkan ke dalam perilaku kepemimpinan yang lebih spesifik. Peranan kepemimpinan beserta perilaku kepemimpinan yang terdapat di dalamnya adalah :

a. *Envisioning* : pemimpin mengkomunikasikan pandangan dan membantu tim untuk menjelaskan tujuan yang ingin dicapai. Perilaku kepemimpinan yang terdapat pada envisioning adalah :

- Menyampaikan dengan jelas tujuan atau pandangan yang membangun kepercayaan/komitmen anggota kelompok.
- Membantu anggota kelompok memahami dan meningkatkan cara pandang dan pemikiran mereka dalam menghargai hubungan tugas yang berubah – ubah.
- Menyampaikan ide – ide yang kreatif dan mendorong kelompok untuk memikirkan – memikirkan strategi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. *Organizing*: pemimpin membantu dan mengarahkan tim mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan. Perilaku kepemimpinan yang terdapat pada organizing antara lain:

- Merencanakan dan menjadwalkan kegiatan – kegiatan kelompok untuk melakukan koordinasi dalam menyelesaikan proyek tepat waktu.
- Membantu kelompok menetapkan standard dan metode untuk memperkirakan kemajuan dan kinerja proyek.
- Menyusun dan memimpin pertemuan untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dengan cara yang sistematis.

c. *Social Integrating*: pemimpin membantu dalam mengelola hubungan dekat internal sesama anggota kelompok. Perilaku kepemimpinan yang terdapat pada social integrating antara lain:

- Mendorong mewujudkan hubungan yang menguntungkan melalui kepercayaan, penerimaan dan sikap saling bekerja sama diantara anggota kelompok.
- Memfasilitasi komunikasi yang terbuka, kesetaraan dalam peran serta, dan toleransi dalam perbedaan pendapat.
- Membantu menengahi perselisihan diantara anggota kelompok dan membantu mereka menemukan pemecahan yang tuntas.

d. *External Spanning*: pemimpin membantu untuk menjaga keputusan kelompok tetap sesuai dengan kebutuhan pihak – pihak lain yang terlibat diluar anggota

kelompok. Perilaku kepemimpinan yang terdapat pada external spanning adalah:

- Mengamati kondisi lingkungan di luar kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan klien, permasalahan yang berkembang, dan perkembangan politik yang mungkin mempengaruhi kelompok.
- Mempromosikan sebuah citra kelompok yang positif kepada pihak luar.
- Mempengaruhi orang – orang diluar kelompok untuk menyediakan sumber daya yang cukup, pengakuan, bantuan dan kerjasama bagi kelompoknya.

2.6. Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan

Kecerdasan emosional berhubungan erat dengan keefektifan kepemimpinan (Goleman, 1995; Mayer dan Salovey, 1995). Kecerdasan emosional dapat membantu para pemimpin menyelesaikan masalah – masalah yang rumit, membuat keputusan yang lebih baik, merencanakan bagaimana untuk menggunakan waktu secara efektif, menyesuaikan perilaku mereka terhadap situasi dan mengelola kemelut.

Kecerdasan emosional diperlukan untuk dapat mengatasi rintangan dan hambatan yang secara langsung dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Penelitian terhadap ribuan eksekutif, manajer dan wiraswastawan yang berhasil, menunjukkan bahwa sebagian besar mereka selama bertahun – tahun telah bertumpu pada kecerdasan emosional dalam pengambilan atau pembuatan keputusan dan interaksi penting dalam kapasitas mereka sebagai seorang pemimpin (Cooper dan Sawaf, 1997).

Kelly Radford berpendapat bahwa tren yang berkembang adalah menguatnya pemahaman tentang pentingnya kecerdasan emosional (emotional intelligence) dalam kepemimpinan. Kecerdasan emosional memiliki hakikat seputar menjalin hubungan yang efektif. Tanpa memiliki kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan rekan, para pemimpin tidak akan berhasil membangkitkan komitmen, keselarasan dan budaya yang dibutuhkan untuk bertahan dan berhasil di masa – masa sulit (Adiwinoto,2005).

Marian N. Ruderman (Adiwinoto,2005) berpendapat bahwa kecerdasan emosional atau yang kemudian dikenal juga sebagai people skills mempunyai peranan yang sangat penting dalam membedakan kinerja seseorang yang dikatakan rata – rata dan yang diatas rata – rata. Kecerdasan emosional membantu pemimpin dalam menangani perubahan dan lebih efektif dalam melakukan fungsinya. Kecerdasan emosional juga membantu pemimpin untuk membangun hubungan kerja yang baik, menjadi anggota kelompok yang kooperatif dan konstruktif, serta mengontrol kemarahan dan gejolak.

2.7. Kepemimpinan dalam Organisasi Proyek Konstruksi

Suatu organisasi tidak terlepas dari suatu proses mengorganisir. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Soeharto (1998) bahwa proses mengorganisir proyek mengikuti pola umum pengorganisasian suatu usaha yaitu melakukan diferensiasi pekerjaan, pemisahan berdasarkan criteria tertentu , dan penyerahan kepada individu atau kelompok yang memiliki kecakapan dan keahlian yang bersangkutan. Demikian pula pada organisasi proyek konstruksi. Dalam proses

pengorganisasian tersebut, tidak terlepas dari keterlibatan individu – individu yang memiliki karakteristik masing – masing. Untuk dapat menjalankan fungsi organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan, maka diperlukan adanya seorang yang dapat memandu dan mengarahkan tiap – tiap individu tersebut. Dalam hal ini diperlukan adanya seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan unsur penting dari pengelolaan sumber daya manusia. Kecakapan memimpin adalah syarat yang tidak bisa dipisahkan bagi suatu pengelolaan yang efektif dari suatu usaha, tidak terkecuali dalam penyelenggaraan proyek (Soeharto, 1998). Dalam proyek konstruksi, setelah menetapkan tujuan yang merupakan bagian dari perencanaan, maka fungsi manajemen berikutnya adalah mengorganisir sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan tugas ini, tugas manajemen proyek adalah memimpin sumber daya manusia yang terdiri dari anggota atau kelompok, agar melakukan kegiatan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang bersangkutan. Sementara itu, individu yang merupakan anggota kelompok memiliki tujuan – tujuan tersendiri yang dianggap penting bagi dirinya. Sehingga kepemimpinan dalam konteks ini mempunyai focus menyeimbangkan antara penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien, dengan perhatian atas pemenuhan keinginan individu atau kelompok dalam organisasi (Soeharto, 1998).