

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Proyek Konstruksi**

Proyek konstruksi biasanya 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.

Manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu (Ervianto, 2002).

#### **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 subordinates, 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.

### **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 teorisosial 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.

#### **2.4.2. Kepemimpinan Partisipatif (Democratic)**

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005 : 170) kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan

cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah “ pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran dan ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif (Soekanto, 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.

### 2.4.3. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarangya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri (MacGregor, 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. Kesuksesan

Dalam pengertian yang luas proyek adalah suatu proses penyelesaian kegiatan yang bersumber pada kreatifitas yang dinamis untuk mewujudkan suatu target baru yang spesifik yang dibatasi oleh waktu, biaya tertentu untuk mencapai hasil kerja yang berkualitas sesuai yang diinginkan.

Menurut Soeharto (2001, pp 471-472), J.K Pinto dan Slevin 1988 telah menyelidiki lebih dari 400 proyek, dan menemukan *Critical Success Factor*, yang berikut ini berdasarkan urutannya :

1. Misi Proyek (Mission Project)

Harus memiliki tujuan dan arah yang jelas mengenai diadakannya proyek. Hal tersebut harus dimengerti oleh tim proyek dan bidang-bidang yang terkait didalam perusahaan serta *stakeholder* yang memiliki peranan penting.

2. Dukungan dari Manajemen atas (*Top Management Support*)

Dukungan biasa diberikan dalam bentuk penyediaan sumber daya yang diperlukan, memberikan otoritas yang cukup untuk pelaksanaan implementasi, mengikuti dan memperhatikan berbagai aspek kritis proyek, serta turun tangan dalam penyelesaiannya.

3. Perencanaan dan Penjadwalan (*Project Schedule/Plan*)

Proyek harus memiliki perencanaan dan jadwal secara keseluruhan seperti *milistone* ( suatu kegiatan penting dalam proyek dengan durasi = 0 ), jadwal penyerahan produk yang dibuat, dan lain-lain. Dalam hal ini termasuk dalam sistem pelaporan dan monitoring yang efektif untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan.

4. Konsultasi dengan Pemilik Proyek (*Client Consultation*)

Konsultasi dengan pemilik proyek dari waktu ke waktu selama penyelenggaraan proyek akan sangat memperlancar pelaksanaan tahap implementasi sejauh mana keinginan peranan pemilik.

5. Personil (*Personnel*)

Berhubungan dengan memilih, melakukan negosiasi, merekrut serta pembinaan tim kerja efektif, dengan kata lain, personil berhubungan dengan orang-orang yang cocok ditugaskan ke dalam tim proyek.

6. Kemampuan teknis (*Technical Task*)

Pelaksana proyek harus memiliki kemampuan teknis dan menguasai betul-betul teknologi dari proyek yang dikerjakan. Pelaksana proyek harus selalu mengikuti perkembangan teknologi yang mungkin didapat dengan bekerjasama dengan konsultan lain.

7. Penerimaan oleh pemilik (*Client Acceptance*).

Penerimaan hasil pekerjaan oleh pemilik proyek terutama pada akhir implementasi ikut aktif melakukan testing uji coba dan sertifikat ( pemilik proyek menerima produk yang di hasilkan tersebut ).

8. Pemantauan, Pengendalian dan *Feedback*

Diperlukan guna mengetahui sejauh mana hasil pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan terutama anggaran. Disini diperlukan metode yang dapat meramalkan hasil kegiatan akhir proyek bilamana kondisi seperti saat pelaporan tidak berubah. Dengan demikian bisa diadakan koreksi sesuai keperluan.

9. Komunikasi (*Commucation*)

Terbinanya komunikasi yang baik antara peserta proyek ( tim proyek ) *stakeholder* yang terkait diperlukan untuk mencegah duplikasi kegiatan maupun salah satu pengertian. Namun dengan komunikasi yang baik akan dapat dibicarakan persoalan-persoalan yang timbul selama proses implementasi.

10. *Troubleshooting*

Mekanisme ini membantu memperkirakan persoalan yang akan terjadi dikemudian hari sehingga jauh sebelumnya sudah diberikan perhatian yang seksama ( menangani krisis dan hambatan-hambatan yang terjadi ).