

~~Digital~~

**MASALAH KEPEMIMPINAN DALAM
PENGELOLAAN PROYEK JALAN DAN
JEMBATAN**

Studi Independent



GSB.4
HER
m

**DWI HERYANTO
NRP : 8398025**



BB341, R/SB/PMS
S.S.03.

**MAGISTER TEKNIK SIPIL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2000**

**MASALAH KEPEMIMPINAN DALAM PENGELOLAAN
PROYEK JALAN DAN JEMBATAN**

**DWI HERYANTO
NRP : 8398025**

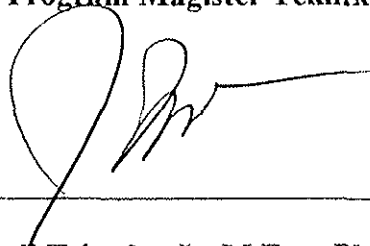
PENGESAHAN STUDI INDEPENDENT

Pembimbing 30-3-2000



Danu Tirta Gunawan, Ir, M.Sc

Ketua Program Magister Teknik



R. Wahjudi Triweko, Ir, M.Eng, Ph.D

ABSTRAK

Masalah Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Proyek Jalan Dan Jembatan

Kepemimpinan sangat penting untuk diterapkan oleh para pemimpin-pemimpin proyek dalam pengelolaan proyek. Pemimpin-pemimpin proyek tersebut di atas dapat dari pihak pemilik, pihak kontraktor maupun dari pihak konsultan pengawas. Kepemimpinan sangat penting dimiliki oleh para individu yang mempunyai bawahan, karena hal tersebut sangat penting bagi kesuksesan dari sebuah proyek, terutama proyek jalan dan jembatan yang sering terletak pada daerah terpencil, sehingga dari segi pengendalian sangat sukar.

Kepemimpinan sangat penting diterapkan terutama untuk manajer tingkat menengah sampai tingkat bawah yaitu mandor yang memimpin para pekerja. Pada studi independen ini masalah-masalah yang ditinjau adalah masalah-masalah yang sering muncul pada proyek jalan dan jembatan terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan individu-individu yang mempunyai bawahan.

Penerapan-penerapan berdasarkan teori pendekatan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan ditinjau, dengan pedoman-pedoman yang ada agar dapat diterapkan oleh para individu yang mempunyai bawahan. Hal tersebut penting, karena lebih sukar menghadapi masalah antar manusia dibandingkan dengan menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah keteknikan di dalam suatu proyek. Karena hal tersebut berhubungan dengan motivasi dari bawahan, komitmen bawahan, keinginan para bawahan dan lain sebagainya yang berhubungan dengan masalah-masalah manusia yang sering sukar untuk dipenuhi, karena masing-masing individu mempunyai masalah-masalah yang berbeda dan hal tersebut harus dimengerti oleh seorang pemimpin.

Kesuksesan suatu proyek tidak hanya dari faktor kepemimpinan seorang pemimpin saja, melainkan juga dari sumber-sumber daya yang lain seperti sumber daya manusia, bahan, peralatan yang memadai, dan semua itu harus dikordinir oleh seorang pemimpin agar dapat digunakan dan dipakai seefisien dan seefektif mungkin. Oleh karena itu seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memiliki jiwa kepemimpinan, dia juga harus mempunyai kemampuan lain yang menunjang seperti kemampuan teknis dan pengalaman untuk mensukseskan suatu proyek.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas hikmah dan petunjuk yang diberikan kepada setiap umatNya, khususnya hikmah serta petunjuk yang diberikan kepada penulis sehingga terwujudnya makalah ini. Makalah ini disusun untuk memenuhi salah satu Studi Independen Bidang Kajian Manajemen Konstruksi Program Pasca Sarjana Teknik Sipil Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Adapun judul makalah ini yaitu : **“MASALAH KEPEMIMPINAN DALAM PENGELOLAAN PROYEK JALAN DAN JEMBATAN.”**

Melalui makalah ini penulis mencoba mengemukakan masalah-masalah kepemimpinan pada proyek jalan dan jembatan yang sering timbul disebabkan karena proyek-proyek tersebut berada di pelosok daerah yang sulit dalam pengelolaan sumber-sumber daya yang ada. Informasi yang disajikan dalam makalah ini telah diupayakan sedemikian rupa agar pembaca dapat memahami apa yang terkandung didalamnya, akan tetapi penulis menyadari adanya informasi yang menurut hemat penulis disajikan terasa berlebihan. Untuk itu penulis sangat mengharapkan masukan dari berbagai pihak untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Tidak sedikit kesulitan dan hambatan yang penulis hadapi dalam penyusunan makalah ini, akan tetapi berkat dorongan semangat dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan makalah ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan rasa hormat penulis yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Ir. D.T. Gunawan, MT., selaku dosen yang telah memberikan pengarahan selama makalh ini dibuat.
2. Papa, Mama, Dita, dan Sari yang selalu memberi semangat untuk menyelesaikan makalah ini agar cepat selesai.

Semoga Allah membalas dengan pahala yang setimpal atas segala amal baik yang telah diberikan kepada penulis.

Akhir kata, semoga makalah ini bermanfaat bagi semua pihak, sesuai dengan harapan penulis.

Bandung, Maret 2000

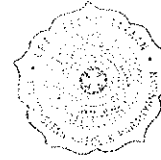
(Penulis)

DAFTAR ISI

ABSTRAK

PRAKATA

DAFTAR ISI



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Masalah	1
1.2	Tujuan Pembahasan	2
1.3	Ruang Lingkup Pembahasan	3
1.4	Metode Pembahasan	3

BAB 2 STUDI PUSTAKA

2.1	Definisi dan Pengertian Kepemimpinan	4
2.2	Kepemimpinan Yang Efektif	5
2.2.1	Efek Langsung dan Tidak Langsung Pada Kepemimpinan Yang Efektif	6
2.2.2	Kepemimpinan Yang Efektif Di Dalam Kelompok	8
2.2.3	Kepemimpinan Yang Efektif Pada Sistem Terbuka	9
2.2.4	Kepemimpinan Yang Efektif Jika Ada Nilai-Nilai Bersaing	10
2.3	Ciri-Ciri Dan Efektifitas Manajerial	10
2.3.1	Tingkat Energi Dan Toleransi Terhadap Stress	11
2.3.2	Rasa Percaya Diri	11
2.3.3	Tindakan Dari Dalam Diri Sendiri	12
2.3.4	Kematangan Emosional	13

2.3.5	Integritas	14
2.3.6	Motivasi Kekuasaan	14
2.3.7	Orientasi Pada Keberhasilan	16
2.3.8	Kebutuhan Akan Keanggotaan	17
2.4	Ketrampilan Manajerial Dan efektifitas	18
2.4.1	Ketrampilan Teknis	18
2.4.2	Ketrampilan Antar Pribadi	19
2.4.3	Ketrampilan Konseptual	20
2.4.4	Pentingnya Ketrampilan Pada Berbagai Tingkatan	21
2.4.5	Dapat Dipindahkannya Ketrampilan Pada Berbagai Situasi	22
2.5	Pendekatan Penelitian Mengenai Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	23
2.5.1	Pendekatan Berdasarkan Ciri	23
2.5.1.1	Penelitian McClelland Tentang Motivasi Manajerial	24
2.5.1.2	Penelitian Miner Tentang Motivasi Manajerial	26
2.5.1.3	Penelitian Peristiwa Kritis Mengenai Kompetensi	27
2.5.1.4	Penelitian Jangka Panjang Dengan Pusat Penilaian Manajemen	28
2.5.1.5	Evaluasi Terhadap Penelitian Ciri	29
2.5.1.6	Pedoman Bagi Para Manajer	31
2.5.2	Pendekatan Berdasarkan Perilaku	33
2.5.2.1	Pola-Pola Aktifitas Khas Dalam Pekerjaan Manajerial	34
2.5.2.2	Kandungan Pekerjaan Manajerial	37

2.5.2.3	Keterbatasan Penelitian Deskriptif	40
2.5.2.4	Penelitian Perilaku Dengan Melalui Eksperimen	41
2.5.2.5	Penelitian Perilaku Dengan Menggunakan Peristiwa- Peristiwa Kritis	42
2.5.2.6	Teori-Teori Universal Tentang Perilaku Pemimpin Yang Efektif	43
2.5.2.7	Kategori-Kategori Kepemimpinan Dan Perilaku Manajerial	44
2.5.2.8	Evaluasi Dari Pendekatan Perilaku	45
2.5.2.9	Pedoman Bagi Para Manajer	46
2.5.3	Pendekatan Kekuasaan-Pengaruh	50
2.5.3.1	Gambaran Mengenai Pengaruh Dan Kekuasaan	51
2.5.3.2	Kekuasaan Berdasarkan Kedudukan	53
2.5.3.3	Kekuasaan Pribadi	56
2.5.3.4	Kekuasaan Dan Proses Politis Dalam Organisasi	57
2.5.3.5	Jenis-Jenis Perilaku Mempengaruhi	58
2.5.3.6	Pedoman Bagi Penggunaan Kekuasaan	61
2.5.4	Pendekatan Situasional	64
2.5.4.1	Teori Kepemimpinan Path-Goal	65
2.5.4.2	Teori Tentang Substitusi Kepemimpinan	66
2.5.4.3	MOdel Multiple Linkage	68
2.5.4.4	Teori Sumber-Sumber Kognitif	70
2.5.5	Kepemimpinan Partisipatif Dan Pendelegasian	72
2.5.5.1	Sifat Kepemimpinan Partisipatif	72

2.5.5.2	Penelitian Mengenai Kepemimpinan Partisipatif	75
2.5.5.3	Pedoman Bagi Kepemimpinan Partisipatif	77
2.5.5.4	Pendelegasian	79
2.5.5.5	Pedoman Bagi Pendelegasian	81
2.5.6	Kepemimpinan Karismatik Dan Transformasional	82
2.5.6.1	Konsep Mengenai Kepemimpinan Karismatik	83
2.5.6.2	Teori Kepemimpinan Karismatik	83
2.5.6.3	Penelitian Deskriptif Tentang Kepemimpinan Karismatik	84
2.5.6.4	Evaluasi Mengenai Teori-Teori Kepemimpinan Karismatik	85
2.5.6.5	Teori Kepemimpinan Tranformasional	86
2.5.6.6	Penelitian Deskriptif Tentang Para Pemimpin Tranformasional	87
2.5.6.7	Evaluasi Teori-Teori Kepemimpinan Tranformasional	88
2.5.6.8	Pedoman Bagi Kepemimpinan Tranformasional	89
2.5.7	Kepemimpinan Dalam kelompok Pengambil Keputusan	93
2.5.7.1	Determinan-Determinan Pengambil Keputusan Kelompok Yang Efektif	94
2.5.7.2	Fungsi Kepemimpinan Dalam Merancang Kelompok	96
2.5.7.3	Peran Pemimpin Dalam Kelompok Pengambil Keputusan	99

3.3.4	Organisasi Konsultan Pengawas	123
3.4	Pembahasan Masalah Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Proyek Jalan Dan Jembatan	129
3.4.1	Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Ciri	131
3.4.2	Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku	132
3.4.3	Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Pengaruh-Kekuasaan	133
3.4.4	Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Situasional	134
3.4.5	Masalah Kepemimpinan Partisipatif Dan Pendelegasian	135
3.4.6	Masalah Kepemimpinan Karismatik Dan Transformasional	136
3.4.7	Masalah Kepemimpinan Dalam Kelompok Pengambil Keputusan	136
3.5	Resume	137
3.5.1	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Ciri	137
3.5.2	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku	138
3.5.3	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Pengaruh-Kekuasaan	140

3.5.4	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Situasional	141
3.5.5	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Partisipatif	142
3.5.6	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Pendelegasian	143
3.5.7	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Karimatik-Tranformasional	144
3.5.8	Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Kepemimpinan Dalam Kelompok Pengambik Keputusan	145
3.6	Resume Kepemimpinan Pada Tiap Level Manajemen Di Proyek	146
3.6.1	Kepemimpinan Pada Top Manajemen Di Proyek	146
3.6.2	Kepemimpinan Pada Middle Manajemen Di Proyek	146
3.6.3	Kepemimpinan Pada Low Manajemen Di Proyek	147
 BAB 4 KESIMPULAN DAN SARAN		
4.1	Kesimpulan	150
4.2	Saran	151
DAFTAR PUSTAKA		152

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu proyek dipengaruhi oleh tim proyek yang terlibat, dan keberhasilan tim proyek tergantung pada pemimpin proyek atau manajer proyek dalam memimpin tim tersebut. Ukuran keberhasilan dari proyek adalah apabila proyek tersebut sesuai dengan jadwal yang ditentukan atau bahkan lebih cepat dari jadwal tanpa mengurangi mutu yang diinginkan dan biaya yang dikeluarkan tidak melebihi anggaran yang diinginkan atau ekonomis. Untuk tercapainya tujuan tersebut maka seorang pemimpin proyek atau manajer proyek memegang peranan yang sangat penting dalam memberdayakan atau mengkoordinasikan sumber daya manusia yang ada. Keberhasilan memimpin dalam suatu proyek tidak lepas dari cara, gaya, atau pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin proyek dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada, sehingga akan tercapai kepemimpinan yang efektif dan dapat mengurangi resiko kegagalan dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan yang efektif memperhatikan semua aspek yang terlibat dalam kerja tim sehingga sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara maksimal sesuai dengan kemampuan tiap individu yang terlibat dalam proyek, dalam hal ini semua anggota tim diharapkan mengeluarkan semua kemampuannya semaksimal mungkin dan adanya kerjasama antar anggota tim yang dikoordinasikan oleh pemimpin proyek. Sementara itu masing-masing individu dalam tim mempunyai tujuannya sendiri, sehingga kepemimpinan dalam konteks ini harus dapat menyeimbangkan antara penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien dengan memperhatikan pemenuhan keinginan individu atau kelompok di dalam organisasi.

Masalah kepemimpinan yang timbul dalam tahap-tahap untuk pembangunan suatu proyek dari tahap konseptual, tahap definisi (perencanaan dan pemantapan), dan tahap implementasi (pelaksanaan),

seringkali terjadi karena konflik antar instansi atau lembaga dan konflik antar individu dalam memecahkan suatu masalah. Hal tersebut tidak jarang seorang pemimpin mengambil keputusan yang memuaskan dirinya, tetapi tidak memuaskan orang lain, sehingga pada akhirnya seorang bawahan akan mengikuti apa yang menjadi keputusan pemimpin dalam tim proyek. Dalam setiap tahap mempunyai tim proyek maupun pemimpin proyek, dimana seringkali terjadi konflik antar pemimpin proyek dalam tahap-tahap tersebut, hal tersebut terjadi karena kurang koordinasi dari instansi-instansi yang berwenang dalam pengambilan keputusan pembangunan proyek tersebut.

Sebagai contoh kasus dalam pembuatan jalan antar kota yang akan membuat suatu jalan baru yang menghubungkan antara desa yang satu dengan desa yang lainnya, seringkali keputusan politik masih sering andil terutama para pejabat daerah dalam pengambilan keputusan pembangunan jalan, sehingga studi kelayakan yang dibuat seharusnya untuk kepentingan masyarakat banyak, akan tetapi sering diselewengkan karena ada kepentingan-kepentingan tertentu dari pejabat daerah.

1.2 Tujuan Pembahasan

Penulisan makalah dimaksudkan untuk mengetahui masalah-masalah kepemimpinan yang timbul dalam pembangunan suatu proyek, dan dalam makalah diambil proyek jalan sebagai studi kasus, karena dalam pembangunannya berhubungan dengan masyarakat sekitar tempat pembangunan proyek tersebut dan lokasi yang jauh. Walaupun dalam peningkatan jalan perkotaan masalah yang timbul dengan masyarakat sekitar proyek bisa dikatakan tidak ada, akan tetapi apabila ada penggusuran mungkin akan terjadi masalah. Hal tersebut maka diperlukan seorang pemimpin atau pejabat pemerintah daerah yang mengetahui aspirasi dari masyarakat, dan dalam tahap-tahap pembangunannya diperlukan seorang pemimpin yang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin proyek agar dalam pekerjaannya dapat bersifat profesional dan

pada akhirnya akan terjadi efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan pekerjaannya.

1.3 Ruang Lingkup Pembahasan

Mengacu dari latar belakang diatas, dalam penulisan makalah dibatasi pada proyek-proyek jalan di lingkungan Propinsi Jawa Barat dimana sebagai Kepala Daerah adalah seorang Gubernur. Tahap-tahap pembangunan suatu proyek yang akan dibahas adalah tahap konseptual (studi kelayakan), tahap definisi (perencanaan dan pemantapan) dan tahap implementasi (pelaksanaan), dimana dalam tahap-tahap tersebut akan dijelaskan tugas dan tanggung jawab dari pemimpin proyek dan tim proyek yang terlibat. Kemudian dari sumber daya manusia yang ada dianalisa agar dalam pembangunan suatu proyek menghasilkan proyek yang diinginkan baik dari segi waktu, biaya maupun mutu dan mengurangi resiko-resiko yang mungkin timbul di kemudian hari. Selain hal tersebut ruang lingkup pembahasan hanya pada salah satu proyek jalan yang ada di lingkungan propinsi Jawa Barat, dimana proyek tersebut dipimpin oleh seorang pemimpin proyek yang bertanggung jawab kepada Gubernur sebagai kepala daerah tingkat I Jawa Barat.

1.4 Metode Pembahasan

Metode pembahasan yang digunakan adalah studi literatur yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam suatu proyek, dan diskusi dengan beberapa pemimpin proyek yang terlibat proyek-proyek jalan, selain hal tersebut berdasarkan beberapa pengalaman dari beberapa proyek jalan yang telah dilaksanakan.

BAB 2

STUDI PUSTAKA

2.1 Definisi dan Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada setiap individu yang berbeda dan biasanya para peneliti mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perpektif-perpektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian para peneliti. Sedangkan kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, jabatannya dalam posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal). (Hemhill & Coons, 1957)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan pada situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961)
3. Kepemimpinan adalah individu dalam suatu kelompok yang bertugas mengatur dan mengkoordinasikan tugas-tugas yang relevan dari aktifitas-aktifitas kelompok, dan memikul tanggung jawab utama untuk penyelenggaraan fungsi-fungsi dai dalam kelompok. (Fiedler, 1967)
4. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill, 1974)
5. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (Katz & Kahn, 1978)
6. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas-aktifatas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. (Rauch &

Behling, 1984)

7. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk pencapaian sasaran. (Jakobs & Jacques, 1990)
8. Kepemimpinan adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (Hosking, 1988)

Berbagai definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut suatu proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Dari hal tersebut diatas apakah masalah kepemimpinan harus dilihat sebagai milik individu-individu tertentu atau milik dari sebuah sistem sosial. Salah satu pandangan menyatakan bahwa semua kelompok mempunyai spesialisasi peran yang di dalamnya termasuk peran khusus kepemimpinan, dan sebagai pandangan alternatif menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pengaruh sosial yang terjadi secara alamiah di dalam sebuah sistem sosial yang dirasakan bersama diantara berbagai anggota dari sistem tersebut.

Pada dasarnya kepemimpinan tidak dilihat dari individu-individu yang memimpin suatu kelompok melainkan kepemimpinan dapat didefinisikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktifitas-aktifitas pekerjaan untuk mencapai sasaran-sasaran, motivasi dari pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

2.2 Kepemimpinan Yang Efektif

Konsep-konsep mengenai kepemimpinan yang efektif dari seseorang

pemimpin berbeda dari peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya. Kebanyakan peneliti mengevaluasi efektifitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut. Namun, berbagai hasil telah digunakan, termasuk kinerja dan pertumbuhan dari kelompok atau organisasi dari pemimpin tersebut, kesiapsediaan pemimpin untuk menghadapi tantangan-tantangan atau krisis-krisis, kepuasan pengikut dengan pemimpinnya, komitmen dari para pengikut terhadap sasaran kelompok, kesejahteraan psikologis dan pengembangan para pengikut, mempertahankan status tinggi pemimpin, dan kemajuan pemimpin ke posisi kekuasaan yang lebih tinggi di dalam organisasi.

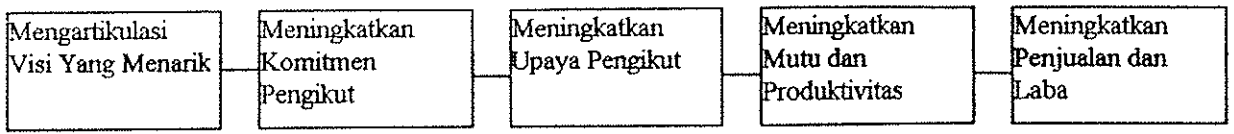
Ukuran yang biasanya digunakan mengenai efektifitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Kadangkala efektifitas pemimpin diukur dalam hubungannya dengan kontribusi pemimpin terhadap kualitas dari proses-proses kelompok, seperti yang dirasakan oleh para pengikut atau oleh para pengamat dari luar. Dari kedua hal tersebut diatas sukar untuk mengevaluasi efektifitas seorang pemimpin jika terdapat alternatif-alternatif mengenai efektifitas dan tidak jelas ukuran mana yang paling relevan. Beberapa peneliti mencoba untuk mengkombinasikan berbagai ukuran ke dalam sebuah kriteria tunggal dan campuran, namun pendekatan ini membutuhkan penilaian yang subjektif mengenai bagaimana memberikan bobot pada masing-masing ukuran tersebut. Kriteria majemuk khususnya menyulitkan jika berkorelasi secara negatif. Sebuah korelasi negatif berarti bahwa terjadi tukar menukar diantara kriteria tersebut, sedemikian rupa sehingga jika yang satu bertambah, yang lainnya akan berkurang.

2.2.1 Efek Langsung Dan Tidak Langsung Pada Kepemimpinan Yang Efektif

Efek-efek kepemimpinan yang efektif dapat dilihat secara langsung maupun tidak langsung, dimana efek-efek langsung merujuk pada

keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang mempunyai dampak langsung terhadap apa yang dilakukan, bagaimana hal itu dilakukan, atau sejauh mana efisiensi dilakukannya. Para pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja lebih cepat atau melakukan suatu pekerjaan berkualitas dengan lebih baik yaitu misalnya dengan menawarkan insentif-insetif. Para pemimpin dapat meningkatkan ketrampilan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan yaitu misalnya dengan memberikan metode-metode yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan. Para pemimpin dapat mengkoordinasi dan mengorganisasi aktifitas-aktifitas dengan cara yang lebih efisien yaitu misalnya dengan mencari cara-cara untuk mengurangi penundaan, mencocokkan secara tepat orang dengan tugasnya. Para pemimpin dapat memperoleh sumber-sumber daya yang dibutuhkan dengan segera untuk melakukan pekerjaan, yaitu misalnya dengan informasi personil dan peralatan yang ada.

Sedangkan efek-efek tidak langsung merujuk pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang dilakukan melalui variabel-variabel intervensi yang lebih banyak berada dalam rantai kausal. Efek-efek tidak langsung lebih perlahan dirasakannya, namun seringkali lebih bertahan lama, sebagai contoh mengubah budaya organisasi misalnya dengan memperkuat nilai-nilai seperti perhatian terhadap kualitas dan perbaikan-perbaikan yang berkesinambungan, mengembangkan ketrampilan-ketrampilan jangka panjang, mengubah teknologi yang digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan, mengubah struktur organisasi yaitu misalnya dengan mendesentralisasi kegiatan-kegiatan, menciptakan departemen-departemen baru, dan mengubah strategi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yaitu misalnya dengan mengembangkan produk-produk serta jasa-jasa yang lebih baik. Dalam banyak hal seorang pemimpin mempunyai efek langsung maupun efek tidak langsung terhadap kriteria yang sama dan kedua jenis efek tersebut dapat dilaksanakan dengan konsisten maupun tidak konsisten oleh para pemimpin.



Gambar 2.1 Rantai Kausal Efek-efek dari Pemimpin.

2.2.2 Kepemimpinan Yang Efektif Di Dalam Kelompok

Kriteria yang ditekankan dalam banyak penelitian mengenai efektifitas kepemimpinan, misalnya kepuasan dan kinerja bawahan, mencerminkan sebuah konsep mengenai kepemimpinan sebagai sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan motivasi dari para pengikut secara individual. Penelitian yang ekstensif pada kelompok-kelompok kecil menghasilkan identifikasi dari dua fungsi yang berbeda namun berhubungan. Fungsi yang pertama adalah untuk mengorganisasi dan menstruktur kelompok tersebut untuk menyelesaikan tugasnya secara efisien, dan yang lainnya adalah untuk mempertahankan hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis di antara para anggota agar dapat menyelesaikan tugas tersebut. Fungsi yang kedua adalah untuk kontinuitas dan efektifitas sebuah kelompok.

Penyimpangan dalam variabel yang mana saja dalam kelompok kemungkinan akan mengurangi efektifitas kelompok tersebut. Fungsi kepemimpinan dari teori-teori kinerja kelompok secara khas dilihat dalam kaitannya dengan mempertahankan suatu tingkat optimal bagi setiap variabel kelompok. Penelitian dan teori tentang kelompok memberi sebuah pengertian yang lebih baik mengenai efektifitas kepemimpinan, namun mempunyai beberapa keterbatasan penting yang disebabkan oleh kecenderungan umum untuk menganggap kelompok sebagai sistem yang tertutup dan berdiri sendiri. Hasilnya dari asumsi implisit ini, adalah bahwa evaluasi dari kepemimpinan di dalam kelompok-kelompok biasanya difokuskan pada kriteria yang menyangkut efisiensi internal tugas atau dilihat dari segi kuantitas dan kualitas kinerja tugas serta hubungan-hubungan atau kerja

sama tim. Kriteria lain mengenai efektifitas kelompok, seperti adaptasi kepada sebuah lingkungan eksternal yang tidak pasti berubah, biasanya diabaikan.

2.2.3 Kepemimpinan Yang Efektif Pada Sistem Terbuka

Pada teori sistem terbuka, organisasi digambarkan sebagai sistem masuk-tranformasi-keluaran yang saling bersaing untuk memperoleh sumber-sumber daya. Kelangsungan hidup dan kejayaan dari sebuah organisasi tergantung pada adaptasi yang efektif terhadap lingkungan, yang berarti mengidentifikasi sebuah strategi untuk memasarkan keluaran berupa suatu produk dan jasa, memperoleh sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan menangani ancaman-ancaman eksternal. Jadi sebuah fungsi kepemimpinan yang esensial adalah untuk membantu organisasi tersebut menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mempertahankan suatu rasio masukan keluaran yang menguntungkan. Kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung juga pada efisiensi dari proses tranformasi yang digunakan organisasi untuk menghasilkan produk-produk serta jasa-jasa. Efisiensi proses tranformasi ditingkatkan dengan mencari cara-cara yang lebih rasional dalam mengorganisasi, melaksanakan pekerjaan, dan dengan menentukan cara menggunakan sebaik-baiknya teknologi yang tersedia, sumber-sumber daya yang ada serta personil.

Efisiensi tidak hanya tergantung pada sebaik mana pekerjaan tersebut diorganisasi, namun juga mengenai motivasi dan kerja sama dari para pekerja. Efisiensi berkurang jika para anggota dari organisasi tersebut tidak peduli terhadap pekerjaan atau bermusuhan terhadap organisasi. Jika prosedur-prosedur kerja dispesifikasi secara rinci untuk meningkatkan efisiensi dan orang diawasi secara lebih ketat untuk meningkatkan pengendalian, pekerjaan tersebut secara intrisik kurang memotivasi, dan menjadi sukar untuk mendapatkan komitmen dari pegawai. Efisiensi berkurang oleh gangguan dan penundaan karena terjadinya konflik-konflik di antara para orang-orang atau departemen-departemen yang menyangkut saling ketergantungan peran. Jika pekerjaan-pekerjaan dan departemen-

departemen yang terspesialisasi namun saling tergantung diciptakan dalam sebuah usaha untuk meningkatkan efisiensi, maka makin banyak juga konflik akan tercipta. Jadi, bentuk-bentuk spesialisasi, formalisasi, dan kontrol yang ekstrem akan gagal meningkatkan efisiensi jika keuntungan-keuntungan potensial dihilangkan oleh menurunnya komitmen dan kerja sama dari para pegawai.



2.2.4 Kepemimpinan Yang Efektif Jika Ada Nilai-Nilai Bersaing

Kepemimpinan yang efektif akan terlaksana jika terjadi tukar menukar antara perhatian terhadap tugas dan hubungan, karena konflik yang sering terjadi antara kebutuhan tugas dan hasrat dari para anggota organisasi. Di samping itu terdapat tukar menukar antara mengalokasi sumber-sumber daya untuk memuaskan anggota dan menginvestasikannya untuk membuat organisasi tersebut lebih efisien dan lebih dapat bersaing di masa depan. Terdapat tukar menukar antara efisiensi internal dan fleksibilitas karena makin banyak pekerjaan distruktur untuk mencapai penghematan-penghematan dan peningkatan efisiensi, makin kurang fleksibel organisasi tersebut, dan makin sukar untuk membuat perubahan-perubahan yang radikal dalam strategi. Adalah tanggung jawab manajemen puncak untuk mencari keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas, dan keseimbangan yang optimal tergantung pada situasi. Adalah lebih mudah meningkatkan efisiensi jika lingkungannya stabil dan dapat diprediksi, dan terdapat sedikit saja kebutuhan untuk berinovasi pada produk atau jasa. Makin tidak menentu dan bergolak lingkungannya, semakin penting pula untuk lebih fleksibel dan lebih adaptif.

2.3 Ciri-Ciri Dan Efektifitas Manajerial

Para peneliti telah mempelajari sejumlah ciri kepribadian yang berbeda-beda yang berhubungan dengan efektifitas manajerial, dan pemilihan ciri yang digunakan bervariasi dari satu studi ke studi lainnya, namun hasilnya cukup konsisten pada berbagai mode penelitian yang berbeda-beda. Pada bagian ini akan mengintegrasikan penemuan-penemuan

mengenai aspek-aspek kepribadian yang paling relevan bagi kepemimpinan yang efektif dalam organisasi-organisasi yang besar.

2.3.1 Tingkat Energi Dan Toleransi Terhadap Stress

Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stress membantu para pemimpin menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam kerja yang panjang, serta permintaan yang tidak habis-habisnya terhadap pekerjaan manajerial. Vitalitas fisik dan keuletan yang emosional membuat para pemimpin lebih mudah menanggulangi situasi-situasi antar pribadi yang menekan. Pemecahan masalah yang efektif meminta suatu kemampuan untuk tetap tenang, dan tetap berfokus pada sebuah masalah, sehingga pada tahap pengambilan keputusan seorang pemimpin diharapkan mempunyai toleransi terhadap stress dan ketenangan yang tinggi untuk memberi pengarahan yang mantap dan pasti terhadap bawahan dalam suatu keadaan yang kritis.

2.3.2 Rasa Percaya Diri

Istilah rasa percaya diri didefinisikan secara umum untuk memasukan berbagai konsep yang saling berhubungan seperti rasa harga diri. Studi mengenai ciri pemimpin menemukan bahwa rasa percaya diri berhubungan secara positif dengan efektifitas dan kemajuan diri sendiri. Sejumlah perilaku yang berhubungan dengan rasa percaya diri mungkin dapat menjelaskan bagaimana seorang pemimpin memudahkan efektifitas dari kepemimpinan. Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat, seorang pemimpin lebih kecil kemungkinannya untuk membuat usaha-usaha mempengaruhi, dan setiap usaha mempengaruhi yang dibuat lebih kecil kemungkinannya berhasil. Para pemimpin yang mempunyai rasa percaya diri yang tinggi akan mencoba tugas-tugas yang sukar dan menetapkan sasaran-sasaran yang menantang dirinya. Optimisme serta keuletan para pemimpin tersebut dalam usaha untuk mencapai suatu tugas atau misi kemungkinan akan meningkatkan komitmen dari parabawahan, kerabat, dan atasan untuk mendukung usaha tersebut.

Sedangkan para pemimpin yang mempunyai rasa percaya diri yang rendah akan lebih besar kemungkinannya untuk menanggukhan penanganan dari masalah-masalah yang sukar atau menggeser tanggung jawab kepada orang lain.

Terdapat beberapa keuntungan yang jelas jika memiliki rasa percaya diri, namun beberapa perilaku yang menyimpang dapat juga terjadi jika rasa percaya diri tersebut berlebihan. Rasa percaya diri dapat membuat seorang pemimpin terlalu optimistis mengenai kemungkinan akan berhasil dalam suatu usaha yang beresiko, dan hal tersebut dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang terlalu cepat, sehingga pemimpin menjadi seorang yang arogan, otokratik, dan tidak toleran terhadap pandangan-pandangan yang menentang. Arogansi dan sikap mengetahui segala-galanya yang berhubungan dengan rasa percaya diri yang berlebihan mempunyai efek sampingan yang lain, dimana pemimpin tersebut akan mengasingkan orang-orang yang juga sangat kompeten. Seorang manajer yang arogan akan mempunyai kesukaran dalam mengembangkan hubungan kerja sama dengan orang-orang yang tidak tergantung pada keahlian yang istimewa dari pemimpin tersebut dan dapat menimbulkan musuh-musuh yang dapat mengacaukan karir pemimpin tersebut.

2.3.3 Tindakan Dari Dalam Diri Sendiri

Ciri lain yang cukup relevan bagi efektifitas manajerial adalah tindakan dari orang yang berorientasi pada dirinya sendiri, yang diukur dengan skala kepribadian. Orang dengan orientasi pada tindakan diri sendiri yang kuat, percaya bahwa peristiwa-peristiwa dalam hidup lebih banyak ditentukan oleh tindakan-tindakan orang tersebut daripada merupakan suatu hal yang kebetulan. Sebaliknya, orang dengan orientasi di luar dirinya yang kuat mempercayai bahwa peristiwa-peristiwa yang terjadi merupakan suatu kebetulan atau nasib dan orang tersebut tidak dapat berbuat apa-apa untuk memperbaiki hidup mereka.

Karena hal tersebut di atas orang yang berorientasi pada diri sendiri

percaya bahwa dia dapat mempengaruhi nasibnya dan dapat menerima tanggung jawab atas tindakan-tindakannya. Orang yang berorientasi pada dirinya mempunyai perpektif yang berorientasi ke depan lebih banyak, dan lebih besar kemungkinannya untuk merencanakan secara proaktif bagaimana mencapai suatu tujuan, biasanya dapat mengambil inisiatif dalam menemukan dan memecahkan masalah. Jika terjadi kemunduran atau kegagalan, lebih banyak kemungkinannya akan belajar dari hal tersebut daripada hanya menganggapnya sebagai suatu kesialan.

2.3.4 Kematangan Emosional

Istilah kematangan emosional dapat didefinisikan secara luas yang menyangkut berbagai motif, ciri, dan nilai-nilai yang saling berhubungan. Seseorang yang secara emosional matang dapat menyesuaikan diri dengan baik, mempunyai kesadaran yang lebih tepat mengenai kekuatan dan kelemahan, serta berorientasi ke arah perbaikan diri daripada menolak adanya kelemahan dan menfantasikan keberhasilan. Selain hal tersebut orang yang mempunyai kematangan emosional tidak egosentris, lebih banyak mempunyai kontrol terhadap diri sendiri, mempunyai lebih banyak emosi yang stabil, dan tidak terlalu bersifat defensif, sehingga para pemimpin yang mempunyai kematangan emosional yang tinggi mempunyai lebih banyak hubungan kerja sama dengan para bawahan, kerabat, dan dengan para atasan.

Sedangkan orang yang tidak mempunyai kematangan emosional, orang tersebut mengelilingi dirinya dengan bawahan yang setia dan tidak kritis, membuat keputusan-keputusan tanpa mengumpulkan informasi yang cukup mengenai lingkungan kerjanya, sehingga cenderung mengambil proyek yang ambisius untuk mengharumkan nama mereka, namun tidak adanya analisis yang cukup mengenai situasi. Bila sebuah proyek tidak berjalan dengan baik, cenderung untuk mengabaikan informasi negatif, sehingga tidak mengkoreksi masalah-masalah untuk menghindari suatu kehancuran. Bilamana kegagalan menjadi nyata pemimpin yang tidak

mempunyai kematangan emosional akan menolak untuk mengakui tanggung jawab, namun mencari kambing hitam untuk dipersalahkan, sehingga pada akhirnya para pemimpin tersebut mengeksploitasi suatu organisasi untuk mengkompensasi perasaan ketidakmampuan mereka.

2.3.5 Integritas

Integritas berarti bahwa perilaku seseorang yang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya, dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya. Integritas merupakan sebuah determinan utama mengenai apakah orang akan merasakan bahwa seorang pemimpin itu dapat dipercaya atau tidak. Para pemimpin akan kehilangan kredibilitas bilamana orang mendapatkan bahwa mereka telah berbohong atau telah membuat klaim yang menyimpang secara berlebihan daripada yang sebenarnya. Selain hal tersebut indikator lainnya adalah sejauh mana seorang pemimpin dapat dipercaya untuk menepati janji, memenuhi tanggung jawabnya terhadap pelayanan dan kesetiaan para pengikutnya, dan konsisten dengan nilai-nilai yang berkali-kali disampaikannya kepada para pengikut. Para pemimpin akan terlihat lemah dan tidak dapat dipercaya bila mereka membuat suatu keputusan lalu kemudian mencoba menolak tanggung jawab bila keputusan tersebut gagal.

2.3.6 Motivasi Kekuasaan

Seseorang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi senang untuk mempengaruhi baik orang lain maupun peristiwa-peristiwa, dan lebih besar kemungkinannya untuk lebih membiasakan diri kepada permainan politik kekuasaan organisasi. Suatu kebutuhan akan kekuasaan yang kuat dengan persyaratan peran manajerial yang menyangkut penggunaan pengaruh, dimana para pemimpin dalam organisasi-organisasi besar harus menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi bawahan. Orang yang mempunyai kebutuhan kekuasaan rendah biasanya tidak mempunyai keinginan dan ketegasan yang dibutuhkan untuk mengorganisasi dan

memimpin kegiatan kelompok, untuk menegosiasikan persetujuan-persetujuan yang menguntungkan, untuk melakukan lobby agar memperoleh sumber-sumber daya yang dibutuhkan, untuk menganjurkan dan mempromosikan perubahan-perubahan yang diinginkan, dan untuk menegakkan disiplin yang diperlukan.

Suatu kebutuhan akan kekuasaan diperlukan, namun efektifitas seorang pemimpin tergantung juga bagaimana kebutuhan tersebut dapat diekspresikan. Penelitian empiris memberikan indikasi bahwa suatu orientasi kepada kekuasaan yang disosialisasi lebih besar kemungkinannya akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif daripada orientasi kepada kekuasaan yang dipribadikan. Para pemimpin yang mempunyai orientasi kepada suatu kekuasaan yang dipribadikan menggunakan kekuasaan untuk membesarkan diri para pemimpin dan memuaskan kebutuhan untuk dihormati dan kebutuhan akan status yang kuat. Para pemimpin dengan kekuasaan yang dipribadikan mencoba mendominasi pada bawahan dengan membuat mereka selalu lemah dan tergantung. Kewenangan untuk membuat keputusan penting disentralisasi pada pemimpin tersebut, imbalan dan hukuman digunakan untuk memanipulasi dan mengontrol bawahan, hal tersebut menyebabkan apabila ada masalah-masalah yang timbul pekerjaan, para bawahan segan untuk mengambil inisiatif untuk memecahkannya.

Para pemimpin yang mempunyai orientasi kepada kekuasaan yang disosialisasi, secara emosional lebih matang. Para pemimpin tersebut menggunakan kekuasaan lebih banyak untuk keuntungan orang lain, mempunyai jangkauan pandangan yang jauh dan lebih bersedia untuk menerima nasihat dari orang lain yang mempunyai keahlian yang relevan. Kebutuhan akan kekuasaan diekspresikan dengan menggunakan pengaruh untuk membangun organisasi dan membuatnya berhasil. Pemimpin-pemimpin tersebut membantu agar bawahan kuat dan bertanggung jawab, mengikat dalam peraturan-peraturan, membantu memproduksi sebuah struktur organisasi yang jelas, dan menciptakan rasa bangga karena berada dalam satu unit.

2.3.7 Orientasi Kepada Keberhasilan

Orientasi kepada keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan yaitu kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab, dan perhatian terhadap sasaran tugas. Para pemimpin yang mempunyai sejumlah motivasi akan keberhasilan tinggi yang moderat adalah lebih efektif daripada para pemimpin yang mempunyai motivasi keberhasilan rendah.

Penelitian mengenai hubungan-hubungan perilaku yang berorientasi pada keberhasilan masih sangat terbatas. Dibandingkan dengan para pemimpin yang mempunyai orientasi kepada keberhasilan rendah, maka para pemimpin yang mempunyai orientasi akan keberhasilan yang tinggi kemungkinan akan mempunyai perhatian yang tinggi terhadap sasaran tugas, lebih bersedia menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas, lebih besar kemungkinannya akan mengambil inisiatif dalam menemukan masalah-masalah tersebut, dan bertindak tegas untuk memecahkannya, dan lebih menyukai pemecahan-pemecahan yang menyangkut tingkat resiko moderat. Para pemimpin tersebut kemungkinan akan berhubungan dengan perilaku tugas seperti rencana-rencana tindakan yang spesifik, menetapkan cara-cara untuk menanggulangi hambatan-hambatan, mengorganisasi pekerjaan secara efisien, dan menekankan kinerja bila berbicara dengan orang lain. Sebaliknya seorang pemimpin yang mempunyai orientasi kepada keberhasilan yang lemah tidak akan termotivasi untuk mencari peluang-peluang yang menyangkut sasaran-sasaran yang menantang dan resiko yang moderat dan lebih kurang bersedia mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan untuk menerima tanggung jawab dalam memecahkan masalah.

Suatu orientasi kepada keberhasilan yang tinggi dapat juga menghasilkan perilaku yang merusak efektifitasmanajerial. Bila kebutuhan akan keberhasilan merupakan motif yang dominan bagi seorang pemimpin, ada kemungkinan usaha pemimpin tersebut akan diarahkan kepada

keberhasilan dan kemajuan pribadi daripada keberhasilan unit kerja yang dipimpin oleh pemimpin tersebut. Pemimpin tersebut mencoba untuk mencapai segala-galanya sendiri, segan untuk mendelegasi, dan gagal untuk mengembangkan rasa tanggung jawab serta komitmen kepada tugas diantara bawahan, sangat sukar unntuk orang jenis ini untuk dapat berfungsi secara efektif dalam sebuah tim manajemen yang dalam tim tersebut tanggung jawab kepentingan dibagi bersama.

2.3.8 Kebutuhan Akan Keanggotaan

Orang yang mempunyai kebutuhan akan keanggotaan dengan orang lain yang kuat menerima kepuasan besar karena disukai dan diterima orang lain, dan orang tersebut senang bekerja dengan orang lain dan mau bekerja sama. Ketidakefektifan para pemimpin yang mempunyai kebutuhan akan keanggotaan yang tinggi dapat dipahami dengan meneliti pola perilaku yang umum bagi pemimpin-pemimpin yang demikian. Para pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan antar anggota daripada tugas, sehingga para pemimpin tersebut mencoba menghindari konflik daripada menghadapi perbedaan-perbedaan yang benar-benar ada. Para pemimpin memberi imbalan dengan suatu cara yang dirancang untuk memperoleh persetujuan, daripada memberi imbalan bagi kinerja yang efektif.

Sedangkan orang yang mempunyai kebutuhan akan keanggotaan yang rendah cenderung menyendiri dan tidak suka bersosialisasi dengan orang lain, kecuali dengan keluarga dekat atau teman-teman dekat. Jenis orang demikian mungkin tidak mempunyai motivasi untuk berhubungan dengan kegiatan sosial dan hubungan masyarakat yang penting bagi seorang pemimpin, termasuk yang menyangkut penetapan hubungan antar pribadi dengan para bawahan, atasan dan teman sejawat. Hasilnya, jenis orang tersebut dapat gagal untuk mengembangkan ketrampilan antar pribadi yang efektif dan mungkin tidak mempunyai rasa percaya diri dalam mempengaruhi orang lain.

2.4 Ketrampilan Manajerial Dan Efektifitas

Studi-studi awal tentang ciri-ciri dan efektifitas manajerial telah mengidentifikasi sejumlah ketrampilan manajerial yang relevan bagi efektifitas manajerial. Hasil-hasil penelitian tersebut akan diorganisasi menurut ketrampilan teknis, ketrampilan antar pribadi, ketrampilan konseptual, pentingnya ketrampilan pada berbagai tingkatan manajemen, dan ketrampilan dalam berbagai situasi.

2.4.1 Ketrampilan Teknis

Dalam ketrampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi. Ketrampilan-ketrampilan tersebut dapat dipelajari selama pendidikan formal dalam bidang-bidang terspesialisasi dan melalui pelatihan di tempat serta pengalaman. Perolehan dari pengetahuan teknis diperoleh dengan ingatan yang baik mengenai rincian, serta kemampuan untuk belajar bahan-bahan teknis dengan cepat. Para pemimpin yang efektif mampu untuk memperoleh informasi dan gagasan dari banyak sumber dan menyimpannya dalam ingatan untuk digunakan pada saat dibutuhkan.

Para pemimpin yang mengawasi pekerjaan dari orang lain memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik-teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Pengetahuan teknis mengenai produk-produk serta proses-proses yang diperlukan untuk merencanakan dan mengorganisasi kegiatan kerja, untuk memimpin dan melatih dalam kegiatan-kegiatan yang istimewa, dan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja dari para pemimpin. Keahlian teknis diperlukan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kerusakan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup, dan masalah-masalah koordinasi.

Pengetahuan-pengetahuan teknis khususnya relevan bagi para pengusaha, dimana para pengusaha tersebut mempunyai visi yang inspirasional dari sebuah produk atau jasa yang dapat timbul dari mana saja,

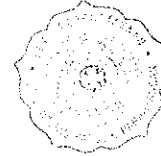
namun sebenarnya merupakan hasil dari belajar serta pengalaman bertahun-tahun lamanya. Tetapi tidaklah cukup untuk pengetahuan yang mendalam mengenai produk-produk dan proses-proses untuk seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Para pemimpin juga membutuhkan pengetahuan yang ekstensif tentang produk-produk serta jasa-jasa yang ditawarkan oleh para pesaing. Perencanaan yang strategik kemungkinan tidak akan efektif kecuali bila seorang pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan yang relatif dari produk-produk atau jasa-jasanya sendiri dibandingkan dengan yang diberikan para pesaing.

2.4.2 Ketrampilan Antar Pribadi

Ketrampilan antar pribadi adalah pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain, dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Ketrampilan antar pribadi tersebut penting untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, atasan, sejawat dan orang luar. Ketrampilan antar pribadi juga sangat penting untuk mempengaruhi orang, empati dan pemahaman sosial berarti kemampuan untuk mengerti motivasi, nilai, dan emosi seseorang. Memahami apa yang diinginkan orang dan bagaimana mereka merasakan sesuatu adalah penting untuk memilih strategi mempengaruhi yang digunakan. Persuasi dan ketrampilan berkomunikasi secara lisan memungkinkan para pemimpin tersebut juga melaksanakan sebuah strategi mempengaruhi dengan lebih efektif.

Ketrampilan antar pribadi juga meningkatkan efektifitas dari perilaku manajerial yang berorientasi kepada hubungan, empati dan pemahaman sosial penting untuk mendukung serta memberi konsultasi kepada bawahan. Ketrampilan-ketrampilan tersebut juga penting untuk menyelesaikan konflik-konflik dengan cara konstruktif. Para pemimpin yang mempunyai ketrampilan antar pribadi yang kuat akan mampu untuk mendengar dengan cara yang penuh perhatian, simpatik, dan dengan tidak memberikan penilaian kepada

seseorang yang mempunyai masalah pribadi, yang mengeluh, atau mengkritik agar dapat mengerti perasaan dan persepsi orang tersebut. Bahkan, perilaku-perilaku manajerial yang utamanya adalah berorientasi kepada tugas seperti membuat penugasan dan memberi instruksi yang membutuhkan ketrampilan antar pribadi yang cukup banyak untuk dilaksanakan dengan suatu cara yang mencerminkan suatu perhatian yang mendua terhadap orang dan tugas.



2.4.3 Ketrampilan Konseptual

Ketrampilan konseptual termasuk beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berfikir logis, memformasi konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran yang deduktif. Dalam arti umumnya, ketrampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreativitas, dan kemampuan untuk menemukan arti dan keberhasilan dalam peristiwa-peristiwa yang ambisius, dan tidak pasti. Ketrampilan konseptual termasuk kemampuan untuk membuat perbedaan-perbedaan dan mengembangkan kategori –kategori untuk mengklasifikasikan sesuatu, demikian juga kemampuan untuk mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah. Hal tersebut dimaksudkan agar seorang pemimpin mampu untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan yang kompleks dan memprediksi peristiwa-peristiwa di masa datang berdasarkan kecenderungan-kecenderungan yang sekarang ada.

Ketrampilan konseptual penting bagi perencanaan yang efektif, mengorganisasi, serta pemecahan masalah. Sebuah tanggung jawab utama administratif utama adalah koordinasi dari bagian-bagian yang terspesialisasi dari sebuah organisasi. Untuk mencapai koordinasi yang efektif, seorang pemimpin perlu untuk memahami bagaimana berbagai bagian dari organisasi tersebut saling berhubungansatu dengan yang lainnya dan bagaimana perubahan-perubahan pada satu bagian dari sistem tersebut berdampak pada bagian yang lain. Seorang pemimpin yang mempunyai ketrampilan

konseptual yang tinggi akan mampu mengembangkan model yang implisit dari organisasi tersebut untuk membantu pemahaman dari kebanyakan faktor-faktor kritis dan hubungan diantara mereka.

Seorang pemimpin harus mampu untuk memahami bagaimana perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal akan membawa dampak terhadap organisasi. Perencanaan strategik oleh para eksekutif meminta kemampuan yang cukup untuk menganalisis peristiwa-peristiwa dan kecenderungan-kecenderungan yang dirasakan, mengantisipasi perubahan-perubahan, dan mengenali peluang-peluang serta masalah-masalah potensial.

2.4.4 Pentingnya Ketrampilan Pada Berbagai Tingkatan Manajemen

Para pemimpin membutuhkan ketiga macam ketrampilan tersebut untuk dapat memenuhi persyaratan namun kepentingan yang relatif ketrampilan-ketrampilan tersebut tergantung pada situasi kepemimpinan. Salah satu aspek situasi yang mempengaruhi pentingnya suatu ketrampilan adalah posisi seorang pemimpin dalam hirarki kewenangan dalam suatu organisasi. Prioritas-prioritas ketrampilan pada berbagai tingkatan manajemen berhubungan dengan persyaratan peran yang dibedakan seperti makin tinggi tingkat manajemennya maka makin dibutuhkan pula ketrampilan kognitif untuk dapat melaksanakan tanggung jawab yang diperlukan secara efektif. Karena tanggung jawab utama dari para pemimpin puncak adalah membuat keputusan strategis, maka ketrampilan konseptual lebih penting tingkatannya pada tingkatan ini daripada tingkatan-tingkatan menengah atau lebih rendah.

Para pemimpin tertinggi harus menganalisis sejumlah besar informasi yang mempunyai dua arti dan saling bertentangan mengenai lingkungan agar dapat membuat keputusan yang strategik dan untuk menginterpretasikan peristiwa-peristiwa bagi anggota-anggota lain dari organisasi tersebut. Para pemimpin harus mempunyai perpektif jangka panjang, mengantisipasi peristiwa-peristiwa di masa yang akan datang, dan kemampuan untuk

memahami hubungan-hubungan yang kompleks di antara variabel-variabel yang relevan bagi kinerja suatu organisasi. Usaha-usaha untuk melakukan perubahan-perubahan penting di dalam organisasi kemungkinan tidak akan berhasil kecuali jika seorang pemimpin mampu untuk memformulasikan sebuah visi strategik yang memberi petunjuk kepada perubahan tersebut. Kualitas keputusan strategik akhirnya tergantung pada ketrampilan konseptual, meskipun beberapa pengetahuan teknis diperlukan juga untuk membuat keputusan dan ketrampilan antar pribadi diperlukan untuk pengembangan hubungan, untuk memperoleh informasi, dan untuk mempengaruhi para bawahan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tersebut.

Peran para pemimpin tingkat menengah terutama untuk mendukung struktur yang ada dan mengembangkan cara-cara untuk menjalankan kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada tingkatan yang lebih tinggi. Peran tersebut membutuhkan suatu campuran yang kurang lebih sama antara ketrampilan-ketrampilan teknis, antar pribadi dan ketrampilan konseptual. Para pemimpin dengan tingkatan lebih rendah khususnya bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan dan mempertahankan arus kerja dalam struktur organisasi yang ada, dan bagi pemimpin tersebut ketrampilan teknis secara relatif lebih penting daripada ketrampilan konseptual.

2.4.5 Dapat Dipindahkannya Ketrampilan Pada Berbagai Situasi

Sebuah pertanyaan yang menarik mengenai ketrampilan manajerial adalah sejauh mana ketrampilan-ketrampilan teknis, antar pribadi dan konseptual dapat dipindahkan dari satu situasi ke situasi yang lain. Sedangkan industri yang berbeda-beda mempunyai karakteristik-karakteristik ekonomi, pasar, dan teknologi sehingga masalah-masalah yang ada merupakan suatu jenis pengetahuan hanya diperoleh melalui pengalaman yang panjang dalam organisasi. Hanya komponen-komponen umum ketrampilan konseptual dan teknis yang dapat ditranfer kepada situasi yang

berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan dan teori bagaimana organisasi berkembang dan menyesuaikan diri kepada suatu lingkungan yang berubah menyarankan bahwa dalam organisasi yang sama pun ketrampilan yang diminta bagi seorang eksekutif dapat berubah setelah beberapa waktu. Ketrampilan yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah organisasi yang mempunyai lingkungan yang stabil, tidaklah sama dengan ketrampilan yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah organisasi yang menghadapi lingkungan yang tidak stabil dan terdapat persaingan.

2.5 Pendekatan Penelitian Mengenai Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan telah dipelajari dengan berbagai cara, tergantung preferensi metodologi dari peneliti dan konsep kepemimpinan. Kebanyakan peneliti hanya menguraikan sebuah aspek yang sempit tentang kepemimpinan, dan banyak dari studi tersebut berada pada bidang-bidang penelitian tertentu. Penelitian mengenai kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam empat pendekatan sebagai berikut :

1. Pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*)
2. Pendekatan berdasarkan perilaku
3. Pendekatan pengaruh-kekuasaan
4. Pendekatan situasional

Dan beberapa penelitian yang tidak sesuai dengan pendekatan tersebut di atas atau sebaliknya melintasi dua pendekatan atau lebih, yaitu penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan partisipatif
2. Kepemimpinan karismatik
3. Kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan

2.5.1 Pendekatan Berdasarkan Ciri

Dasar pendekatan mengenai kepemimpinan yang berdasarkan ciri adalah asumsi bahwa beberapa orang mempunyai ciri-ciri dan ketrampilan-

ketrampilan tertentu yang akan membuat mereka mencari dan memperoleh kedudukan kepemimpinan dan akan efektif dalam posisi tersebut. Istilah ciri menunjuk kepada sejumlah atribut individual, termasuk aspek-aspek kepribadian, temperamen, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai. Para peneliti awal mengenai kepemimpinan tidak yakin ciri dan ketrampilan apa yang penting bagi efektifitas kepemimpinan namun mereka yakin bahwa hal tersebut dapat diidentifikasi oleh penelitian empiris. Jenis-jenis ciri yang paling sering dipelajari pada penelitian dini tentang kepemimpinan termasuk karakteristik-karakteristik fisik, aspek-aspek kepribadian serta kecerdasan yang diukur oleh tes psikologi.

Beberapa studi mencari ciri-ciri yang dapat memprediksi kemajuan ke tingkatan manajemen yang lebih tinggi, sedangkan yang lainnya mencari ciri-ciri yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam pekerjaan manajerial seseorang. Dalam meninjau penelitian tersebut, penting untuk diingat bahwa beberapa ciri dapat relevan bagi sebuah kriteria namun bukan untuk yang lainnya. Studi yang paling berguna mencoba mengidentifikasi bagaimana ciri dan ketrampilan dicerminkan dalam perilaku-perilaku yang menjelaskan mengapa seseorang itu efektif dalam suatu posisi manajerial tertentu, atau mengapa orang tersebut dipromosikan ke tingkat posisi yang lebih tinggi.

2.5.1.1 Penelitian McClelland Tentang Motivasi Manajerial

Sebuah program penelitian yang ekstensif mengenai motivasi manajerial telah dilakukan oleh McClelland dan kawan-kawannya, dalam penelitian tersebut kekuatan akan kebutuhan telah diukur dengan suatu teknik projektif yaitu dengan membuat eksperimen untuk memperoleh sebuah ukuran dari tiga dasar kebutuhan seseorang, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan keberhasilan dan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.

Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan keberhasilan akan memperoleh kepuasan dari pengalamannya menyelesaikan sebuah tugas

yang sukar, atau mengembangkan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Orang-orang tersebut lebih menyukai tugas-tugas yang keberhasilannya tergantung pada usaha serta kemampuan mereka sendiri daripada atas dasar faktor-faktor di luar kontrol mereka, atau pada usaha kelompok. Mereka lebih menyukai suatu pekerjaan dimana dalam pekerjaan itu dapat melakukan inisiatif individual untuk memecahkan masalah. Mereka menikmati persaingan dengan orang lain juga tertarik akan sebuah peluang untuk membuat rekor-rekor baru atau menghasilkan sesuatu yang tidak pernah dilakukan oleh orang lain.

Berdasarkan hakikatnya manusia mempunyai keinginan akan hubungan antar pribadi yang bersahabat dan dapat memberikan perhatian, namun hal tersebut bervariasi dari orang yang satu dengan orang yang lainnya. Orang yang mempunyai kebutuhan akan bersosialisasi yang tinggi, mereka sangat peka akan isyarat-isyarat yang memberikan indikasi tentang penolakan atau sifat permusuhan dari orang lain, menyukai interaksi dengan kawan-kawan, senang bekerja sama dengan orang lain sebagai bagian dalam tim selama teman sekerjanya bersahabat dan berkoperasi. Sedangkan orang yang mempunyai kebutuhan akan bersosialisasi yang rendah cenderung akan menyendiri dan menghindari kegiatan-kegiatan sosial.

Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi memperoleh kepuasan yang besar dari mempengaruhi orang lain dan menimbulkan emosi yang kuat pada mereka, seperti misalnya, rasa takut, senang, perasaan kagum, marah heran/kaget. Suatu kebutuhan yang kuat akan kekuasaan dapat dipuaskan dengan sejumlah cara, termasuk beberapa diantaranya yang seolah-olah dialaminya sendiri. Bentuk kepuasan yang paling langsung adalah untuk menjalankan pengaruh terhadap sikap dan perilaku orang lain. Orang dengan kebutuhan akan kekuasaan senang bila menang dalam argumentasi, mengalahkan seorang lawan, menghabisi saingan atau musuh, dan biasanya mencari posisi kewenangan yang di dalamnya dapat menjalankan pengaruh dan mengatur kegiatan-kegiatan orang lain. Mereka kemungkinan akan sangat sensitif terhadap permainan

politik kekuasaan dalam sebuah organisasi dan dapat mencoba untuk meningkatkan kekuasaan mereka sendiri dengan membangun persekutuan dan memperoleh kontrol terhadap anggaran, sumber-sumber daya, informasi, serta proyek-proyek.

2.5.1.2 Penelitian Miner Tentang Motivasi Manajerial

Miner telah menformulasikan sebuah teori mengenai peran motivasi manajerial untuk menjelaskan ciri-ciri motivasi yang disyaratkan bagi keberhasilan dalam kebanyakan posisi manajemen dalam organisasi-organisasi yang besar dan hirarkis. Ciri-ciri berikut ini telah dipilih bagi penyelidikan yang didasarkan atas sebuah analisis persyaratan peran yang biasa bagi posisi manajerial :

1. Sikap yang positif terhadap orang-orang yang berwenang.
2. Suatu keinginan untuk bersaing dengan orang lain untuk memperoleh status, sumber-sumber daya, dan dukungan politis.
3. Suatu keinginan untuk memimpin dan menjadi seorang yang tegas.
4. Suatu keinginan untuk menjalankan kekuasaan terhadap orang lain.
5. Suatu keinginan untuk mendapatkan posisi yang mencolok.
6. Keinginan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan administrasi rutin seperti menyiapkan budget, menulis laporan, dan bekerja dalam kepanitiaan.

Penelitian oleh Miner selama periode tiga puluh tahun termasuk lebih dari tiga puluh tiga studi mengenai hubungan antara motivasi manajerial dan promosi. Dalam organisasi-organisasi birokrasi yang besar, korelasi yang signifikan telah diketemukan antara skor umum seorang manajer mengenai motivasi manajerial dan promosi ke tingkat yang lebih tinggi. Subskala motivasi tertentu yang berkorelasi secara paling konsisten dengan promosi termasuk keinginan untuk menjalankan kekuasaan, keinginan untuk bersaing dengan teman atau kerabat, dan suatu sikap yang positif terhadap orang yang berwenang. Keinginan untuk berada di atas kelompok dan keinginan untuk melakukan fungsi-fungsi administrasi yang rutin lebih kurang diasosiasikan

dengan promosi yang kelihatannya merupakan aspek yang kurang penting dari motivasi manajerial.

2.5.1.3 Penelitian Peristiwa Kritis Mengenai Kompetensi

Boyatzis melukiskan sebuah program penelitian yang dilakukan pada berbagai organisasi swasta dan publik untuk menemukan kompetensi atau kecakapan yang berkaitan dengan efektifitas manajerial. Kompetensi-kompetensi tersebut termasuk ciri-ciri mengenai kepribadian, motivasi, ketrampilan, pengetahuan, kesan akan diri sendiri, dan beberapa perilaku spesifik. Berbagai ciri kepribadian saling berbeda antara para manajer yang efektif dan tidak efektif. Para manajer yang efektif mempunyai orientasi kepada efisiensi yang tinggi, yang didalamnya termasuk motivasi terhadap keberhasilan yang tinggi, standar-standar kerja inti yang tinggi, dan suatu perhatian terhadap sasaran tugas. Para manajer yang efektif mempunyai juga suatu orientasi kekuasaan yang disosialisasi dengan kuat, seperti yang dibuktikan oleh suatu keinginan akan kekuasaan yang tinggi, perhatian terhadap simbol-simbol kekuasaan, perilaku yang tegas, dan usaha-usaha untuk mempengaruhi orang.

Beberapa kompetensi atau kecakapan yang membedakan antara para manajer yang efektif dan tidak efektif menyangkut ketrampilan antar pribadi. Para manajer yang efektif mempunyai ketrampilan memberi presentasi lisan yang kuat, termasuk kemampuan untuk menggunakan komunikasi yang simbolis, baik itu verbal maupun non-verbal untuk membuat presentasi yang jelas dan meyakinkan terhadap orang lain. Para manajer tersebut mempunyai ketrampilan antar pribadi yang menyangkut penggunaan kekuasaan disosialisasi secara efektif, termasuk kemampuan untuk mengembangkan jaringan kerja sama dan koalisi, mendapat kerja sama dari orang lain, memecahkan suatu konflik dengan suatu cara yang konstruktif, dan menggunakan pemodelan peran untuk mempengaruhi orang lain. Jenis ketrampilan antar pribadi lain yang kuat pada para manajer yang efektif adalah kemampuan untuk mengelola proses-proses kelompok dan

membangun identifikasi anggota serta semangat tim, dengan perilaku seperti menciptakan simbol-simbol identitas kelompok, menekankan pada kepentingan bersama dan kebutuhan untuk bekerja sama, memudahkan kerja sama tim yang berhasil, dan memberi pengakuan umum terhadap kontribusi anggota.

Para manajer yang efektif mempunyai ketrampilan konseptual yang kuat, termasuk penalaran yang induktif untuk mengidentifikasi pola-pola atau hubungan-hubungan dalam informasi dan peristiwa-peristiwa. Kemampuan untuk mengembangkan sebuah konsep, kemampuan untuk mengembangkan solusi-solusi kreatif dan wawasan baru ke dalam masalah, dan penalaran deduktif untuk menggunakan sebuah konsep atau model untuk memberi arti kepada peristiwa-peristiwa, menganalisa situasi, membedakan situasi yang relevan dan yang tidak relevan, dan mendeteksi penyimpangan dari rencana-rencana.

2.5.1.4 Penelitian Jangka Panjang Dengan Pusat Penilaian Manajemen

Penelitian mengenai pusat penilaian manajemen telah menghasilkan pengetahuan yang berguna mengenai ciri yang berhubungan dengan promosi manajerial dalam sebuah organisasi. Istilah pusat penilaian menunjuk kepada sekumpulan prosedur yang distandarisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi potensi manajerial. Dua tes situasional yang biasanya digunakan adalah latihan surat menyurat, memo-memo, dan laporan-laporan yang menurut dugaan telah terkumpul dari seorang manajer hipotesis. Calon tersebut mempunyai waktu yang terbatas untuk menanggapi masing-masing masalah manajerial yang terdapat dalam materi tersebut. Diskusi kelompok tanpa pemimpin menempatkan para calon dalam dalam sebuah situasi kelompok yang dalam situasi ini tidak terdapat pemimpin yang ditunjuk. Kadang-kadang para calon diminta untuk mewakili pandangan yang saling bertentangan, yang masing-masing calon mencoba untuk meyakinkan yang lain untuk menerima pandangannya. Variasi lain adalah untuk membuat para calon memegang peran manajer yang berbeda-beda yang mencoba untuk

membuat sebuah keputusan kelompok, seperti apakah akan bergabung dengan perusahaan yang lain. Para pengamat menilai tiap calon mengenai kemampuan-kemampuannya seperti inisiatif, ketegasan, kemampuan untuk meyakinkan seseorang, penguasaan, serta kerja sama.

Sebuah evaluasi yang menyeluruh mengenai potensi manajemen dari masing-masing calon dibuat oleh beberapa anggota staf yang mewawancarai calon tersebut, mempelajari skor tes dan informasi biografis, mengawasi perilaku calon dalam latihan-latihan situasional, dan kemudian bertemu untuk mendiskusikan nilai dari perilaku para calon dan menyelesaikan ketidakcocokan. Para penilai mencoba untuk mengintegrasikan informasi dari sumber-sumber yang berbeda tersebut ke dalam sebuah gambaran yang bertalian secara logis dari motivasi, ketrampilan dan kecenderungan-kecenderungan dalam perilaku masing-masing calon. Studi-studi mengenai validitas prediksi tentang potensi manajerial dari pusat penelitian manajemen telah menemukan bahwa evaluasi campuran memprediksi keberhasilan manajerial di kemudian hari dengan cukup baik. Wawasan yang paling berguna diperoleh dari sejumlah studi yang relatif sedikit yang telah menguji kekuatan prediksi yang unik dari masing-masing ciri dan ketrampilan yang diukur dalam pusat penilaian manajemen tersebut.

2.5.1.5 Evaluasi Terhadap Penelitian Ciri

Kemajuan yang cukup berarti telah dibuat dalam mengidentifikasi ciri-ciri dan ketrampilan-ketrampilan yang relevan bagi efektivitas dan kemajuan manajerial. Namun demikian, garis penelitian tersebut telah dihambat oleh beberapa keterbatasan metodologis dan konseptual. Sifat abstrak dari kebanyakan ciri membatasi kegunaannya untuk mengerti efektivitas kepemimpinan. Sukar untuk menginterpretasi relevansi ciri-ciri yang abstrak kecuali dengan menguji bagaimana ciri-ciri tersebut diekspresikan dalam perilaku yang sebenarnya dari para pemimpin. Sayangnya, kebanyakan studi tentang ciri tidak dituntun oleh sebuah teori yang menjelaskan bagaimana ciri-ciri dihubungkan kepada efektivitas dan kemajuan manajerial. Secara relatif



hanya sedikit studi tentang ciri sebenarnya telah memasukan ukuran-ukuran tentang variabel-variabel penengah seperti perilaku pemimpin dan motivasi para bawahan.

Dibutuhkan penelitian yang lebih banyak yang mengambil pandangan holistik dan yang meneliti pola-pola dari ciri-ciri dan ketrampilan-ketrampilan seorang pemimpin, daripada meneruskan pendekatan yang sebelumnya menfokuskan diri pada tiap-tiap ciri sebagai prediktor efektifitas atau kemajuan kepemimpinan yang terpisah. Tiap ciri hanya mempunyai hubungan yang lemah dengan efektifitas pemimpin, beberapa ciri tersebut berkorelasi secara moderat satu dengan yang lain, dan beberapa dari ciri tersebut berinteraksi dengan cara yang kompleks. Jadi, bila ciri-ciri tersebut diteliti pada saat yang bersamaan, hasilnya biasanya lemah dan sukar untuk diinterpretasikan. Sebaliknya bila para peneliti meneliti sebuah pola mengenai ciri-ciri yang saling berhubungan (misalnya, kontrol pada diri sendiri, kebutuhan akan kekuasaan, keberhasilan, dan afiliasi), hasilnya lebih prediktif bagi efektifitas manajerial, dan mereka dapat diinterpretasi dengan cara-cara yang konsisten sesuai dengan pengetahuan kita mengenai jenis-jenis perilaku yang dibutuhkan bagi kepemimpinan yang efektif. Lebih banyak penelitian dibutuhkan untuk menentukan bagaimana ketrampilan dan ciri kepribadian saling berhubungan dalam menentukan efektifitas kepemimpinan.

Sebuah konsep lainnya yang berguna yang patut menerima perhatian dari para peneliti adalah gagasan mengenai keseimbangan. Dalam beberapa hal, keseimbangan berarti bahwa jumlah dari beberapa ciri yang optimal merupakan suatu jumlah yang moderat daripada , atau jumlah yang sangat rendah atau sangat tinggi dari ciri tersebut. Misalnya, para pemimpin membutuhkan rasa percaya diri agar dapat efektif dalam mempengaruhi orang lain, dapat mempercayai mereka dan mempercayai usulan mereka, namun rasa percaya diri yang berlebihan membuat pemimpin tersebut tidak responsif terhadap informasi yang negatif dan menjadi tidak peka terhadap pandangan-pandangan yang menentang. Sayangnya, kebanyakan studi

tentang ciri hanya menguji hubungan yang sederhana dan linier. Ada kebutuhan yang lebih banyak akan studi-studi yang didasarkan atas teori yang memasukan juga analisis-analisis untuk menguji apakah sebuah hubungan yang *curvalinier* didukung oleh data yang ada.

Kadang-kadang keseimbangan berarti melunakkan satu ciri dengan yang lainnya, yang berarti kembali kepada analisis dari pola-pola ciri. Misalnya, para pemimpin yang efektif menyeimbangkan suatu kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi dengan kematangan emosional yang diminta untuk memastikan bahwa para bawahan diberi kekuasaan daripada didominasi. Para pemimpin seringkali menemukan diri mereka berada dalam situasi yang menyangkut tukar menukar antara nilai-nilai yang bersaing (*competing value*). Perhatian terhadap tugas harus diimbangi dengan perhatian kepada orang, perhatian terhadap kebutuhan pemimpin itu sendiri harus diseimbangkan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan para bawahan harus diimbangi dengan perhatian akan kebutuhan dari para atasan, para sejawat lateral, dan para klien. Ketegasan dan pengambilan resiko harus diimbangi dengan kehati-hatian yang bijaksana. Perhatian akan kontrol harus diimbangi dengan perhatian akan pemberdayaan, kekerasan harus diimbangi dengan rasa kasih, keinginan untuk melakukan perubahan dan inovasi harus diimbangi dengan kebutuhan akan kontinuitas dan kemampuan untuk membuat prediksi. Perhatian akan fleksibilitas harus diimbangi dengan perhatian akan efisiensi. Lebih banyak penelitian dibutuhkan untuk menemukan bagaimana para pemimpin yang efektif mengimbangi nilai-nilai yang saling bersaing.

2.5.1.6 Pedoman Bagi Para Manajer

Penemuan bahwa ketrampilan dan ciri yang khusus secara positif berhubungan dengan efektifitas manajerial serta kemajuan mempunyai beberapa implikasi yang praktis bagi orang dalam merencanakan karir mereka sendiri sebagai seorang manajer.

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan dari para manajer.

Para manajer yang efektif mempunyai pengertian yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan dapat diperoleh melalui pemantauan perilaku dirinya sendiri dan hasil dari perilaku tersebut. Sebagai tambahan terhadap pemantauan diri sendiri, penting untuk mendapat umpan balik dari orang lain mengenai aspek-aspek positif dan negatif dari perilaku yang orang lain rasakan. Belajarlah mengenai ciri-ciri dan ketrampilan-ketrampilan utama yang dibutuhkan bagi jenis posisi manajerial yang dipegang oleh manajer atau yang ingin dicapai, dan menilai sejauh mana para manajer memilikinya.

2. Kembangkan ketrampilan relevan yang tidak sempurna.

Para manajer yang efektif akan lebih berorientasi ke arah belajar dan pengembangan diri sendiri terus menerus. Setelah seorang manajer menentukan ketrampilan apa yang harus diperkuat, maka akan bijaksana apabila mencari peluang-peluang bagi pelatihan tambahan. Beberapa macam pelatihan dapat diperoleh untuk mengembangkan manajemen yang dispesialisasi yang dijalankan oleh pemilik atau oleh perusahaan-perusahaan konsultan. Pendekatan yang lain untuk mengembangkan ketrampilan baru adalah untuk mencari penugasan yang beraneka ragam dan yang menantang daripada penugasan yang mudah atau yang sama dengan yang sebelumnya.

3. Lakukan kompensasi terhadap kelemahan.

Salah satu cara untuk mengkompensasi kelemahan adalah dengan memilih bawahan yang mempunyai kekuatan tambahan dan mengizinkan mereka untuk menerima tanggung jawab bagi aspek-aspek pekerjaan yang dapat mereka lakukan dengan lebih baik. Kadang-kadang adalah sesuai untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada individu-individu yang sesuai, dan pada saat-saat lainnya adalah lebih baik untuk mempunyai sebuah tim manajemen yang membagi sama tanggung jawab bagi sebuah masalah khusus atau bagi suatu tantangan, sehingga para bawahan mempunyai aspek-aspek menguntungkan yang kemungkinan

akan menjadi pengalaman pengembangan bagi mereka.

2.5.2 Pendekatan Berdasarkan Perilaku

Pada tahun 1950 ketika para peneliti menjadi kecewa dengan pendekatan ciri tersebut, mereka mulai memberi perhatian yang lebih seksama terhadap apa yang sebetulnya dilakukan oleh para manajer dalam pekerjaan mereka. Penelitian mengenai perilaku dibagi kedalam dua subkategori umum. Subkategori pertama adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial. Penelitian tersebut menguji bagaimana para manajer memanfaatkan waktu mereka, dan mencoba untuk menjelaskan isi dari kegiatan-kegiatan manajerial dengan menggunakan kategori mengenai isi (*content catagories*) yang disebut sebagai peran, fungsi, serta tanggung jawab manajerial. Penelitian mengenai pekerjaan kebanyakan bersandar pada metode-metode deskriptif seperti pengamatan langsung, buku harian, kuesioner-kuesioner mengenai uraian tugas (*job description*) serta anekdot-anekdot yang diperoleh dari wawancara tersebut. Tujuan penting dari penelitian deskriptif adalah untuk mengidentifikasi pola-pola kegiatan manajerial tertentu dan peran-peran yang berlaku bagi semua manajer. Beberapa dari penelitian deskriptif tersebut menelaah juga variasi-variasi di dalam pola kegiatan dan perilaku manajerial bagi berbagai jenis manajer. Pada penelitian situasional tersebut, perilaku manajerial berhubungan dengan persyaratan peran (*role requirements*) yang unik dari situasi tersebut.

Subkategori lainnya mengenai penelitian terhadap pekerjaan manajerial membandingkan perilaku dari para pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Metode penelitian yang paling disukai adalah penelitian berbentuk survei dengan kuesioner yang menjelaskan perilaku. Beratus-ratus studi selama empat dekade terakhir telah memeriksa korelasi antara kuesioner yang mengukur perilaku kepemimpinan dan yang mengukur efektivitas kepemimpinan. Sejumlah studi yang lebih sedikit jumlahnya telah menggunakan eksperimen laboratorium, eksperimen lapangan, atau peristiwa-peristiwa kritis untuk menentukan sejauh mana para pemimpin yang

efektif berbeda dalam perilakunya dibandingkan para pemimpin yang tidak efektif.

2.5.2.1 Pola-Pola Aktivitas Khas Dalam Pekerjaan Manajerial

Para peneliti telah menggunakan metode-metode deskriptif untuk menemukan apa yang dilakukan para manajer dan bagaimana mereka menggunakan waktu mereka. Penelitian ini mengenai kegiatan manajerial mencoba untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan seperti berapa banyak waktu yang digunakan para manajer untuk menyendiri atau untuk berinteraksi dengan orang yang berbeda-beda, seberapa sering para manajer menggunakan bentuk-bentuk interaksi, tempat interaksi tersebut terjadi, dan siapa yang memprakarsai.

1. Ritme kerja sibuk dan tak kenal henti.

Seorang manajer dapat digambarkan sebagai orang yang bekerja berjam-jam lamanya, dan banyak manajer membawa pekerjaan ke rumah. Sebagian, beban pekerjaan tersebut dapat dikaitkan dengan preferensi dari orang pada posisi manajerial. Karena mereka terlatih untuk mencari dan menganalisa informasi baru secara terus menerus, kebanyakan manajer kemudian melakukan hal tersebut secara otomatis dan sukar untuk melupakan pekerjaan mereka sewaktu berada di rumah atau pada waktu libur. Para manajer menerima permintaan akan informasi, bantuan, pengarahan, dan otorasi terus menerus dari sejumlah orang, seperti bawahan, rekan sejawat, atasan, dan orang dari luar organisasi.

2. Isi pekerjaan bervariasi dan terfragmentasi.

Para manajer berhubungan dengan sejumlah besar kegiatan terbatas setiap harinya, dan jumlah rata-rata kegiatan kelihatannya bertambah pada tingkatan yang lebih rendah dari manajemen. Pekerjaan manajerial menyangkut sejumlah besar kegiatan yang berbeda-beda setiap harinya, sebagai kebalikan dari banyak pekerjaan nonmanajerial. Kegiatan-kegiatan para manajer sering terfragmentasi disamping juga bervariasi. Interupsi-interupsi seringkali terjadi dan kegiatan-kegiatan penting

diselingi dengan kegiatan yang tidak penting, yang membutuhkan perubahan-perubahan cepat dari perasaan seorang manajer.

3. Banyak aktifitas bersifat reaktif.

Aktifitas manajerial yang bersifat terfragmentasi mencerminkan fakta bahwa banyak interaksi diprakasai orang lain dan banyak dari perilaku manajer sifatnya reaktif daripada proaktif. Masalah-masalah timbul secara acak, dan beberapa manajer memilih untuk beraksi terhadap beberapa masalah ketika mereka menjadi sadar akan keberadaannya, sedangkan yang lain ditunda atau diabaikan. Pentingnya sebuah masalah adalah determinan yang penting tentang apakah ia akan dikenali dan ditangani, namun seringkali tidak jelas bagi seorang manajer sejauh mana masalah tersebut penting. Para manajer lebih besar kemungkinannya akan menanggulangi masalah jika terdapat tekanan untuk bertindak dengan segera karena adanya krisis, batas akhir untuk melakukan sesuatu (*deadline*), atau harapan mengenai kemajuan pekerjaan dari seseorang yang penting.

4. Interaksi sering kali menyangkut rekan sejawat dan orang luar.

Timbulnya interaksi-interaksi lateral dan eksternal yang tinggi dapat dijelaskan dengan kaitannya dengan kebutuhan seorang manajer akan informasi mengenai peristiwa-peristiwa yang kompleks dan tidak pasti yang mempengaruhi operasi dari subunit organisasinya, dan ketergantungan manajer terhadap kerja sama. Kondisi tersebut sampai batas tertentu terjadi bagi semua manajer, namun pentingnya hubungan lateral dan eksternal tersebut tergantung daripada dimana perusahaan bisnis tersebut berada dan cara mengorganisasinya.

5. Interaksi secara khas menyangkut komunikasi lisan.

Para manajer mempunyai cara untuk memperoleh informasi: pesan-pesan tertulis, pesan lewat telepon, pertemuan yang direncanakan, pertemuan yang tidak direncanakan, serta tur-tur observasi. Para manajer memperlihatkan preferensi yang kuat terhadap penggunaan media komunikasi lisan seperti telepon dan pertemuan-pertemuan. Kebanyakan

komunikasi lisan tersebut menyangkut interaksi tatap muka selama pertemuan-pertemuan yang direncanakan dan yang tidak direncanakan. Para manajer cenderung lebih menyukai informasi yang sedang beredar daripada informasi yang sudah lama, dan informasi yang beredar tersebut biasanya diperoleh dari kontak-kontak tatap muka dengan mereka yang mempunyai akses terhadap informasi tersebut, termasuk banyak orang berada di luar subunit organisasi manajer tersebut.

6. Proses pengambilan keputusan tidak teratur dan bersifat politis.

Proses-proses pengambilan keputusan kemungkinan akan dicirikan oleh lebih banyak kebingungan, kekacauan, dan emosi daripada rasionalitas. Sebaliknya daripada analisis yang hati-hati mengenai hasil-hasil yang mungkin terjadi dalam hubungannya dengan sasaran-sasaran yang ditentukan terlebih dahulu, informasi seringkali diubah atau ditahan dengan tujuan untuk melayani konsep semula tentang tindakan yang terbaik atau untuk kepentingan pribadi atas sebuah pilihan tertentu. Keputusan-keputusan penting dalam organisasi secara umum membutuhkan dukungan dan kewenangan dari berbagai orang yang berada pada tingkat manajemen yang berbeda-beda serta yang ada pada berbagai subunit dari organisasi tersebut. Orang yang memprakarsai proses pengambilan keputusan dapat saja bukan orang yang membuat pilihan terakhir diantara alternatif-alternatif tindakan. Sebuah proses pengambilan keputusan yang sangat politis kemungkinan akan terjadi bila keputusan-keputusan tersebut menyangkut masalah-masalah penting dan kompleks yang untuknya tidak langsung tersedia pemecahan yang baik, terdapat banyak kelompok yang terkena dengan kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan, dan tersebarinya kekuasaan diantara kelompok-kelompok tersebut.

7. Kebanyakan perencanaan tidak formal dan adaptif.

Perencanaan seringkali dijelaskan dalam kepustakaan manajerial utamanya sebagai sebuah proses formal dari sasaran objektif, strategi, kebijakan, dan anggaran, yang menurun ke bawah dari manajemen

puncak mengikuti hirarki, dengan versi yang makin terperinci pada tiap tingkatan manajemen yang lebih rendah. Studi-studi deskriptif menemukan beberapa perencanaan memang terjadi, namun biasanya tidak formal dan implisit. Kebanyakan dari keputusan-keputusan strategik penting dibuat di luar proses perencanaan formal dan strategi-strategi diformulasi dengan cara yang sedikit demi sedikit, fleksibel dan intuitif. Sebagai tanggapan dari peristiwa-peristiwa penting yang tidak terlihat sebelumnya, para eksekutif mengembangkan strategi-strategi umum sementara, yang memungkinkan mereka membuat pilihan mereka sampai mereka mempunyai lebih banyak kesempatan untuk belajar dari pengalaman mengenai sifat lingkungan dan kemungkinan yang akan terjadi (*feasibility*) dari tindakan sementara mereka.

2.5.2.2 Kandungan Pekerjaan Manajerial

Penelitian deskriptif mengenai pekerjaan manajerial khususnya menyangkut penyediaan sebuah deskripsi mengenai pola-pola kegiatan. Fokus penelitian deskriptif telah berpindah ke arti kegiatan-kegiatan manajerial, dan penelitian tersebut lebih banyak memperhatikan pengklasifikasikan dari arti kegiatan-kegiatan manajerial dalam kaitannya dengan tujuan. Kesukaran utama dalam penelitian tersebut adalah untuk menetapkan kategori perilaku yang mana yang berarti, khas, dan relevan untuk mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas para manajer yang terlihat.

Penelitian tentang uraian tugas merupakan pendekatan lain yang mencoba baik untuk menjelaskan arti dan pekerjaan manajerial maupun untuk mengidentifikasi persyaratan perilaku bagi kinerja yang efektif dari pekerjaan tersebut. Fokus penelitian tersebut adalah untuk menetapkan tanggung jawab dan tugas apa yang harus dilaksanakan, tanpa memperhatikan siapa yang memegang posisi.

Peran manajerial yang digunakan untuk memodifikasi arti dari aktivitas-aktivitas yang diamati menerangkan semua kegiatan dari seorang manajer, dan tiap-tiap kegiatan dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan

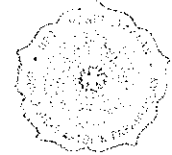
paling sedikit satu peran, meskipun banyak aktivitas menyangkut lebih dari sebuah peran. Tiga peran berhubungan dengan perilaku antar pribadi dari manajer, tiga peran berhubungan dengan perilaku pemrosesan informasi, dan empat peran berhubungan dengan perilaku pengambilan keputusan. Masing-masing peran akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Peran performa pemimpin (*figurehead role*). Sebagai konsekuensi dari kewenangan formal mereka sebagai kepala dari sebuah organisasi, para manajer diharuskan untuk melakukan tugas-tugas simbolik tertentu yang bersifat legal dan sosial. Tugas tersebut termasuk menandatangani dokumen-dokumen, memimpin pertemuan-pertemuan tertentu dan peristiwa-peristiwa seremonial.
2. Peran sebagai pemimpin. Para manajer bertanggung jawab agar subunit organisasinya berfungsi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dalam mengejar tujuan dasarnya. Oleh karena itu, manajer tersebut harus memberi pedoman kepada bawahan, memastikan bahwa mereka termotivasi, dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
3. Peran sebagai penghubung. Peran sebagai penghubung termasuk perilaku yang bertujuan untuk menetapkan dan mempertahankan sebuah jaringan hubungan dengan para individu dan kelompok di luar sebuah unit organisasi dari manajer tersebut. Hubungan tersebut sangat penting sebagai sebuah sumber informasi dan dukungan.
4. Peran sebagai pemantau. Para manajer secara terus menerus mencari informasi dari sebuah sumber, seperti membaca laporan dan memo-memo, hadir dalam pertemuan-pertemuan, pengarahan-pengarahan, dan melakukan pengamatan. Beberapa dari informasi tersebut diteruskan kepada bawahan atau kepada pihak luar. Kebanyakan dari informasi tersebut dianalisis untuk menemukan masalah-masalah dan peluang-peluang, dan untuk mengembangkan pengertian mengenai peristiwa-peristiwa luar serta proses-proses internal di dalam subunit organisasi dari manajer tersebut.

5. Peran sebagai pembagi informasi. Para manajer mempunyai akses khusus kepada sumber-sumber informasi yang tidak tersedia bagi para bawahan. Beberapa dari informasi tersebut bersifat aktual dan beberapa diantaranya berhubungan dengan preferensi dari para individu yang ingin mempengaruhi manajer tersebut, termasuk mereka yang berada pada tingkat kekuasaan yang tinggi.
6. Peran sebagai juru bicara. Para manajer juga diharuskan untuk meneruskan informasi dan memberikan pernyataan-pernyataan tentang nilai kepada pihak yang berada di luar subunit organisasi mereka. Masing-masing manajer tersebut juga diharapkan untuk bertindak sebagai seorang *lobbyist* dan sebagai wakil dari hubungan masyarakat dari subunit organisasi jika menghadapi para atasan dan pihak luar.
7. Peran sebagai wirausahawan. Manajer sebuah organisasi atau subunitnya bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang-peluang dalam memperbaiki situasi sekarang yang ada. Perubahan yang terencana terjadi dalam bentuk proyek-proyek perbaikan seperti pengembangan sebuah organisasi baru, pembelian peralatan baru, atau reorganisasi struktur formal.
8. Peran yang menangani kerusuhan. Dalam peran yang menangani kerusuhan atau kesukaran, seorang manajer menghadapi sebuah peristiwa krisis yang mendadak yang tidak dapat diabaikan, yang berbeda dengan masalah-masalah yang dipecahkan secara sukarela oleh manajer tersebut agar dapat dimanfaatkan peluang-peluang. Krisis tersebut disebabkan oleh peristiwa-peristiwa yang tidak terduga, seperti konflik diantara bawahan, kebakaran atau kecelakaan, pemogokan dan lain-lain.
9. Peran sebagai pembagi sumber daya. Para manajer menggunakan kekuasaan mereka untuk mengalokasi sumber-sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas-fasilitas, dan jasa-jasa. Alokasi sumber daya termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial mengenai apa yang akan dilakukan, dalam kewenangan manajer untuk

mensahkan keputusan-keputusan yang diambil oleh para bawahan, dalam menyiapkan anggaran, dan dalam penjadwalan waktu manajer itu sendiri. Dengan membagisumber-sumber daya, manajer tersebut mempertahankan kendali terhadap pembentukan strategi dan bertindak untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan tindakan-tindakan bawahan sebagai dukungan terhadap sasaran-sasaran strategik.

10. Peran sebagai perunding. Perundingan apapun yang membutuhkan suatu komitmen yang substansial dari sumber-sumber daya akan dibantu oleh kehadiran seorang manajer yang mempunyai kekuasaan untuk membuat komitmen tersebut. Para manajer dapat ikut serta dalam berbagai jenis perundingan, termasuk perundingan dengan serikat pekerja yang menyangkut kontrak antara buruh dan manajemen.



2.5.2.3 Keterbatasan Penelitian Deskriptif

Kebanyakan penelitian observasi mengenai sifat pekerjaan manajerial telah dirancang untuk menjelaskan pola dan arti yang khas dari kegiatan manajerial, bukan untuk menjawab secara langsung pertanyaan mengenai pola kegiatan atau pola perilaku mana yang perlu dan yang efektif. Pola perilaku yang paling lazim dalam sebuah jenis pekerjaan atau situasi manajerial tertentu tidak selalu berarti yang paling efektif. Studi-studi deskripsi tugas para manajer mengukur persepsi manajer mengenai pentingnya berbagai kegiatan serta tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Tujuan utama dari penelitian tersebut adalah untuk mempermudah pengembangan sistem kompensasi, prosedur seleksi, serta prosedur penilaian kinerja. Hasil-hasil tersebut dapat memberikan pandangan tertentu mengenai perilaku yang berhubungan dengan efektivitas manajerial jika kebanyakan responden tersebut mengetahui perilaku yang mana yang relevan bagi kinerja yang efektif pada kedudukan manajerial mereka sendiri.

Perilaku yang berkaitan dengan efektivitas manajerial, seorang peneliti harus membandingkan pola perilaku dari manajer yang efektif dengan manajer yang tidak efektif dari manajer dengan jenis pekerjaan yang sama,

seperti manajer penjualan, manajer proyek skala kecil, dan lain-lain. Mengenai masalah klasifikasi dari arti kegiatan manajerial, suatu tindakan ke arah yang sama tampak jelas diantara berbagai pendekatan deskriptif, namun hanya dalam tingkat kategori yang luas atau proses. Dilihat secara keseluruhan, berbagai pendekatan deskriptif tersebut menyarankan bahwa kebanyakan kegiatan manajerial dapat dijelaskan dalam hubungannya dengan empat proses umum; mengembangkan dan mempertahankan hubungan, memperoleh dan memberi informasi, membuat keputusan, dan mempengaruhi orang.

2.5.2.4 Penelitian Perilaku Dengan Melalui Eksperimen

Cara terbaik untuk menentukan hubungan sebab-akibat adalah dengan melakukan sebuah eksperimen perilaku pemimpin dimanipulasi diupada diukur oleh kuesioner. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa sebab akibat beroperasi dalam kedua arah, dari perilaku sampai pada hasil dan juga sebaliknya. Suatu keterbatasan dari kebanyakan eksperimen mengenai kepemimpinan adalah bahwa mereka sangat tidak realistis, yang membuat sukar untuk menyamaratakan hasil-hasilnya kepada para pegawai di dalam organisasi yang sebenarnya. Dalam eksperimen-eksperimen lapangan ini perilaku telah dimanipulasi dengan program pelatihan, dan para penyelia yang dilatih dibandingkan dengan sebuah kelompok kontrol yang terdiri dari para penyelia yang tidak terdidik di dalam hubungan dengan ukuran mengenai perilaku dan efektifitas kepemimpinan. Pada penelitian eksperimental tersebut ditemukan bahwa peningkatan dalam perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada interelasi biasanya menghasilkan kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi pada para bawahan. Perilaku yang berorientasi kepada tugas tidak dimanipulasi pada banyak studi eksperimental, dan hasil bagi perilaku kepemimpinan yang demikian bersifat campur-aduk dan tidak konklusif.

2.5.2.5 Penelitian Perilaku Dengan Menggunakan Peristiwa-Peristiwa Kritis

Metode ini sebagai jembatan antara penelitian deskriptif tentang apa yang dilakukan para manajer dan tentang perilaku yang efektif. Metode tersebut didasarkan atas asumsi bahwa para responden seperti misalnya para bawahan, kerabat, dan para penyelia dapat memberi deskripsi mengenai perilaku yang efektif dan tidak efektif untuk suatu jenis manajer. Peristiwa-peristiwa perilaku tersebut dikumpulkan melalui wawancara atas kuesioner yang *open-ended* (jawaban terbuka) dari sebuah sampel responden yang besar. Peristiwa-peristiwa kritis khususnya berguna pada penelitian yang bersifat penyelidikan (*exploratory research*) yang dirancang untuk menyelidiki aspek-aspek relevan yang spesifik, situasional dari perilaku manajer.

Dalam kebanyakan studi tentang peristiwa kritis, peristiwa-peristiwa tersebut dikelompokkan bersama atas dasar pengertian perilaku yang sama, atau oleh para peneliti, atau oleh sebuah panel para responden. Jenis-jenis perilaku pemimpin berikut ini yang dibuat pada kebanyakan studi tersebut :

1. Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengorganisasi kegiatan-kegiatan.
2. Mengawasi bawahan (pengarahan, memberi instruksi, memantau kinerja).
3. Menetapkan dan mempertahankan hubungan yang baik dengan para bawahan.
4. Menetapkan dan mempertahankan hubungan yang baik dengan para atasan, teman sejawat, dan pihak luar.
5. Menerima tanggung jawab untuk mengawasi kebijakan-kebijakan organisatoris, melaksanakan tugas-tugas yang dibutuhkan, dan membuat keputusan-keputusan yang diperlukan.

Metode peristiwa kritis mempunyai sejumlah keterbatasan, dimana metode tersebut mengasumsikan bahwa kebanyakan responden mengetahui perilaku apa yang penting dan relevan bagi efektifitas pemimpin, dan metode ini mengasumsikan bahwa suatu perilaku itu penting jika seringkali muncul pada peristiwa-peristiwa yang dilaporkan oleh banyak orang. Namun, para responden tersebut dapat berat sebelah dalam persepsi mereka tentang apa

yang efektif, dan para responden dapat cenderung untuk mengingat dan melaporkan peristiwa-peristiwa yang konsisten dengan stereotipe mereka atau dengan teori-teori implisit tentang pemimpin yang efektif. Para peneliti jarang sekali melakukan tindak lanjut pada sebuah studi peristiwa kritis dengan penelitian tambahan untuk memverifikasi bahwa perilaku tersebut mampu untuk membedakan antara para pemimpin yang efektif dan tidak efektif yang dipilih berdasarkan sebuah kriteria yang bebas, seperti misalnya kinerja kelompok.

Banyak dari kategori perilaku yang ditemukan pada penelitian dengan peristiwa kritis ditetapkan dalam kaitan yang menghubungkan perilaku tersebut dengan prasyarat yang spesifik dari pekerjaan dan jenis pemimpin yang dipelajari. Mendefinisikan kategori perilaku pada tingkat kekhususan ini memudahkan sasaran, seperti pengembangan dari sebuah alat untuk penilaian kinerja atau menentukan kebutuhan akan pelatihan, namun adalah sukar untuk membandingkan kategori-kategori tersebut pada studi-studi dengan berbagai jenis pemimpin.

2.5.2.6 Teori-Teori Universal Tentang Perilaku Pemimpin Yang Efektif

Teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa para pemimpin yang efektif berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada orang, seperti disebut *high-high leader*. Asumsi tersebut yang secara implisit terdapat pada model tambahan tersebut adalah bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan yang spesifik adalah hanya relevan bagi pencapaian tugas atau untuk mempertahankan hubungan yang harmonis, kooperatif, namun bukan untuk kedua perhatian secara bersamaan. Misalnya perilaku yang berorientasi pada pegawai dapat menghasilkan kepuasan kerja, kerja sama tim, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, sedangkan perilaku yang berorientasi pada tugas dapat menghasilkan saling pengertian yang lebih baik mengenai persyaratan peran, koordinasi yang lebih baik mengenai persyaratan peran, koordinasi yang lebih baik diantara para bawahan, dan penggunaan sumber-sumber daya dan personil yang lebih efisien. Karena

kedua jenis hasil adalah penting bagi keseluruhan kinerja dari sebuah unit kerja, maka kedua jenis perilaku tersebut adalah penting bagi seorang pemimpin.

Pada versi interaksi dari model seorang pemimpin yang *high*, kedua jenis perilaku saling memudahkan, atau terdapat interaksi dua arah yang cukup signifikan, dalam arti salah satu jenis perilaku lebih menguntungkan jika jenis perilaku lainnya adalah tinggi jika pemimpin tersebut rendah. Alasan bagi interaksi yang mempermudah tidak dikembangkan dengan baik, namun sejumlah keterangan yang masuk akal telah diberikan, salah satu keterangan tersebut adalah bahwa persepsi dari bawahan mengenai perilaku yang berorientasi pada tugas sebagian tergantung pada perilaku berorientasi kepada orang dari pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas mempunyai kekuasaan referensi yang tinggi akan lebih berhasil di dalam usaha untuk mempengaruhi bawahan untuk memperbaiki kinerja tugas mereka.

2.5.2.7 Kategori-Kategori Kepemimpinan Dan Perilaku Manajerial

Sebuah masalah utama dalam pengertian mengenai arti dari perilaku kepemimpinan adalah identifikasi dari kategori-kategori perilaku yang relevan dan berarti. Kategori-kategori perilaku diperoleh dari perilaku yang diobservasi untuk dapat mengorganisasi persepsi mengenai dunia dan membuatnya berarti, namun kategori-kategori tersebut tidak ada dalam arti yang objektif. Sumber lain dari keanekaragaman diantara taksonomi-taksonomi, bahkan bagi yang mempunyai tujuan sama adalah kemungkinan bahwa konstruksi-konstruksi perilaku dapat diformulasikan pada tingkat abstraksi atau keadaan umum yang berbeda. Beberapa taksonomi mempunyai sejumlah kecil kategori perilaku yang diartikan secara luas, sedangkan taksonomi lainnya terdiri dari sejumlah besar kategori yang difokuskan secara sempit. Tingkat abstraksi yang optimal bagi kategori perilaku dalam sebuah taksonomi tergantung pada tujuan dari taksonomi tersebut. Beberapa taksonomi dari pemimpin atau perilaku manajer memuat

suatu campuran konstruksi pada berbagai tingkat abstraksi, dengan demikian menciptakan kekacauan tambahan.

Sumber dari keanekaragaman diantara taksonomi perilaku adalah metode yang digunakan untuk mengembangkannya. Beberapa taksonomi dikembangkan dengan meneliti pola *covariance* diantara butir (*item*) perilaku pada sebuah kuesioner deskripsi perilaku yang menjelaskan manajer-manajer aktual (*factor analysis method*), beberapa taksonomi dikembangkan dengan menilai contoh-contoh dari perilaku kelompok sesuai dengan kesamaan yang dirasakan di dalam arti atau tujuan (*judgemental classification*), dan beberapa taksonomi dikembangkan melalui deduksi dari teori (*theoretical-deductive approach*). Masing-masing metode mempunyai biasanya sendiri, dan penggunaan dari berbagai metode menghasilkan taksonomi-taksonomi yang agak berbeda, walaupun tujuannya sama.

2.5.2.8 Evaluasi Dari Pendekatan Perilaku

Penelitian perilaku mempunyai kecenderungan untuk mencari jawaban-jawaban yang sederhana bagi pertanyaan-pertanyaan yang kompleks. Kebanyakan penelitian mengenai efektivitas kepemimpinan menguji perilaku-perilaku secara individual daripada menguji bagaimana para pemimpin yang efektif menggunakan pola-pola perilaku yang spesifik untuk mencapai tujuan mereka. Ada kemungkinan bahwa perilaku yang spesifik melakukan interaksi dalam cara yang kompleks, bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dimengerti kecuali jika interaksi tersebut dipelajari. Perencanaan kemungkinan menjadi tidak efektif kecuali didasarkan atas informasi yang cermat dan tepat waktu yang dikumpulkan dari memantau, memberi konsultasi, dan jaringan kerja, dan juga tidak ada alasan untuk mengembangkan rencana-rencana kecuali pemimpin tersebut juga mempengaruhi orang untuk mendukung dan mengimplementasikannya. Ketrampilan dari seorang pemimpin dalam menyeleksi dan menjalankan perilaku yang sesuai berhubungan dengan keberhasilan dari keluarannya, namun pola-pola perilaku yang berbeda dapat digunakan untuk mencapai

hasil yang sama.

Penelitian mengenai hubungan antara perilaku manajerial dan efektifitas telah didominasi oleh sebuah perspektif mengenai kepemimpinan sebagai proses kelompok, dan kebanyakan penelitian telah dilakukan pada para manajer tingkat menengah. Penelitian tersebut mengesampingkan peran para manajer dalam menghadapi bagian-bagian lain dari organisasi dan lingkungan eksternal. Pada kebanyakan studi tersebut, kepuasan bawahan dan kinerja pekerjaan merupakan satu-satunya kriteria dari efektifitas manajerial. Penelitian tersebut mengabaikan perilaku kepemimpinan yang mencoba untuk mempengaruhi komitmen dari para bawahan kepada nilai-nilai ideologis dan memberi kewenangan kepada para bawahan untuk mengejanya. Demikian pula, penelitian tersebut tidak menguji perilaku yang mendestabilisasi yang memberi kontribusi kepada fleksibilitas dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri. Perspektif teoritis tersebut membantu kita untuk mengetahui tanggung jawab mana yang relevan, dan mengapa penting bagi para pemimpin untuk menemukan keseimbangan yang cocok antara nilai-nilai bersaing seperti misalnya antara tugas versus orang dan efisiensi versus fleksibilitas.

2.5.2.9 Pedoman Bagi Para Manajer

Penelitian deskriptif tentang kegiatan manajerial tidak didesain untuk menghubungkan pola-pola kegiatan dengan efektifitas manajerial, penelitian tersebut memberikan beberapa pengetahuan untuk mengatasi secara lebih efektif persyaratan pekerjaan manajerial. Dan penelitian mengenai perilaku kepemimpinan yang ditinjau tidak konklusif yang disebabkan oleh penekanan yang terlalu banyak pada kategori-kategori perilaku yang luas dan kurangnya perhatian terhadap situasi. Namun demikian, penelitian tersebut telah memberikan beberapa pandangan tentang cara-cara untuk memperbaiki efektifitas manajerial. Beberapa pedoman umum bagi para manajer akan disampaikan, antara lain :

1. Mengerti alasan permintaan dan hambatan.

Adalah penting untuk mengetahui bagaimana orang lain merasakan peran manajer dan apa yang mereka harapkan. Persepsi mengenai permintaan dan hambatan mau tidak mau akan menyangkut penilaian yang subjektif, namun banyak manajer gagal untuk mengambil waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi yang cukup yang atas dasar itu ia dapat melakukan penilaian tersebut.

2. Kembangkan jumlah pilihan.

Terlalu banyak manajer berfokus kepada permintaan dan gagal untuk memberi perhatian yang cukup terhadap peluang-peluang untuk mendefinisikan pekerjaan dalam berbagai cara. Adalah penting untuk melangkah ke belakang dari pekerjaan tersebut dan melihatnya dalam perspektif yang lebih luas.

3. Mengerti sistem politik dalam organisasi.

Seorang manajer individual adalah bagian dari sebuah sistem sosial dengan dinamika politis yang kompleks. Seorang manajer perlu untuk belajar bagaimana sistem politik bekerja agar dapat menilai kemungkinan dari berbagai strategi untuk menyelesaikan perubahan yang utama dalam organisasi, mendefinisikan kembali tanggung jawab pekerjaan, atau menanganipermintaan dan hambatan.

4. Tumbuhkan jaringan kerja yang luas.

Sebuah jaringan kerja yang terdiri dari kontak-kontak eksternal dan internal merupakan sumber utama informasi untuk mengevaluasi kelayakan dari sebuah perubahan yang diinginkan, dan jaringan kerja tersebut juga berguna jika tiba waktunya untuk membangun sebuah koalisi dari para pendukung untuk mencapai suatu perubahan.

5. Tentukan apa yang ingin dicapai.

Kunci dari manajemen waktu yang efektif adalah mengetahui apa yang ingin dicapai, dimana seseorang dengan sejumlah sasaran dan prioritas yang jelas dapat mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang penting dan merencanakan cara yang terbaik untuk menggunakan waktu.

6. Sediakan waktu untuk perencanaan reflektif.

Menyediakan waktu untuk perencanaan reflektif menuntut pengelolaan waktu yang hati-hati, misalnya menyediakan waktu pribadi setiap minggunya untuk perencanaan individual. Pendekatan lainnya menjadwalkan secara periodik pertemuan-pertemuan strategi dengan para bawahan mengenai persoalan-persoalan strategik.

7. Hindarkan kegiatan yang tidak perlu.

Para manajer yang dibebani tugas-tugas yang tidak perlu kemungkinan akan mengesampingkan kegiatan-kegiatan penting untuk mencapai sasaran utama. Salah satu cara untuk menghindari tugas yang tidak perlu adalah dengan menyiapkan dan menggunakan cara yang taktis untuk mengatakan tidak. Sebuah pendekatan adalah dengan memperlihatkan kepada atasan bagaimana sumber-sumber daya akan dihemat atau keuntungan-keuntungan lain akan dicapai jika sebuah kegiatan yang tidak diperlukan dihilangkan. Pendekatan lainnya dengan menggunakan kekuatan politik untuk membuat tugas dialihkan kepada unit lain yang dapat melakukan dengan baik.

8. Rencanakan kegiatan harian dan mingguan.

Sewaktu merencanakan kegiatan harian, langkah pertama adalah membuat sebuah daftar apa yang harus dilakukan untuk hari tersebut dan memberi prioritas kepada tiap aktivitas. Kebanyakan dari waktu yang dapat ditentukan dengan bebas harus dialokasikan kepada kegiatan-kegiatan yang mempunyai prioritas tinggi atau menengah. Jika ada waktu yang tidak mencukupi untuk melakukan kegiatan penting, manajer harus mencoba merencanakan kembali kegiatan-kegiatan tertentu yang kurang penting, walupun sukar namun esensial.

9. Ambil kesempatan dari kegiatan-kegiatan reaktif.

Meskipun dibutuhkan suatu tingkat kontrol terhadap penggunaan waktu seseorang, tidaklah mungkin bagi seorang manajer untuk merencanakan di muka secara tepat bagaimana tiap menit dari suatu hari dapat digunakan. Sifat lingkungan yang tidak dapat diprediksi membuat penting untuk memandangi pertemuan-pertemuan yang kebetulan terjadi dan

pertemuan yang tidak direncanakan serta dipraktekkan oleh orang lain bukan hanya sebagai gangguan terhadap kegiatan yang direncanakan, namun sebagai peluang untuk memperoleh informasi penting, menemukan masalah, mempengaruhi orang lain, dan maju untuk mengimplementasikan rencana dan pemimpin-pemimpin yang informal.

10. Carilah cara-cara untuk memuaskan baik pertimbangan-pertimbangan tugas maupun hubungan.

Para pemimpin yang efektif sadar akan pentingnya sasaran rangkap dari tugas dan hubungan yang efektif. Meskipun kedua perhatian tersebut kadang-kadang saling bertentangan, namun para pemimpin yang efektif menemukan cara-cara untuk memperoleh keseimbangan diantara kedua hal tersebut. Dalam banyak hal, dimungkinkan untuk menemukan suatu pola perilaku yang akan memudahkan kinerja tugas dan juga memperlihatkan perhatian yang positif akan kebutuhan dan perasaan orang lain.

11. Biarkan sasaran, pemimpin, dan prioritas membimbing perilaku.

Tidaklah cukup untuk memperhatikan tugas dan hubungan, pilihan perilaku dari seorang manajer harus dibimbing oleh sebuah visi mengenai apa yang diharapkan dicapai oleh manajer tersebut dan oleh sebuah pemimpin yang implisit tentang sasaran-sasaran spesifik yang relevan dengan visi tersebut. Para manajer yang efektif lebih proaktif dalam perilaku mereka, dan malahan jika bereaksi terhadap peristiwa yang tidak diketahui semula, perilaku mereka secara lebih dekat mencerminkan sasaran dan prioritas mereka.

12. Pilihlah perilaku yang cocok dengan situasi.

Para manajer yang efektif secara terus menerus membaca situasi dan mengevaluasi cara menyesuaikan perilaku mereka agar dapat mencapai sasaran. Mereka harus fleksibel dan inovatif dalam menyesuaikan diri kepada situasi yang berubah-ubah dan peristiwa yang berubah dengan cepat. Mereka mencoba untuk mengerti jaringan hubungan politis yang kompleks dan dinamika proses-proses antar pribadi yang menentukan

tindakan mana yang akan berhasil.

13. Kembangkan ketrampilan dalam menggunakan praktik-praktik manajerial. Para manajer menggunakan sejumlah kategori perilaku yang implisit untuk menjelaskan perilaku mereka sendiri serta perilaku orang lain. Taksonomi perilaku manajerial merupakan suatu alat kognitif yang dapat digunakan untuk menganalisis perilaku dengan lebih tepat. Pengetahuan akan taksonomi tersebut akan membantu seorang manajer untuk membuat perbedaan diantara perilaku-perilaku dan mengidentifikasi perilaku yang relevan untuk sasaran tertentu.



2.5.3 Pendekatan Kekuasaan-Pengaruh

Hakikat kepemimpinan adalah pengaruh terhadap orang lain, namun demikian proses mempengaruhi antara seorang pemimpin dan pengikut tidak searah. Para pemimpin mempengaruhi para pengikut, namun para pengikut juga mempunyai pengaruh kepada seorang pemimpin. Lebih dari itu dalam organisasi-organisasi yang besar, efektifitas manajer tingkat menengah dan tingkat bawah tergantung pada pengaruh mereka terhadap para penyelia dan para rekan sejawat selain juga terhadap para bawahannya. Untuk dapat memahami apa yang membuat para manajer menjadi lebih efektif dibutuhkan suatu analisis mengenai jaringan yang kompleks dari hubungan kekuasaan dan proses-proses mempengaruhi yang terdapat dalam semua organisasi.

Pengaruh diperlukan untuk menjual gagasan-gagasan untuk mendapatkan penerimaan dari kebijakan-kebijakan atau rencana-rencana, untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan keputusan-keputusan pemimpin. Penelaahan terhadap kekuasaan seorang pemimpin saja tidak cukup untuk menjelaskan efektifitas seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang dan memotivasi suatu komitmen terhadap suatu tugas. Para pemimpin mempunyai kekuasaan, namun para bawahan mempunyai kekuasaan balik. Kewenangan formal memberi kepada para pemimpin suatu sumber kekuasaan, namun jangkauan kewenangan dari masing-masing

manajer tersebut dapat dijalankan atau dihambat oleh organisasi.

2.5.3.1 Gambaran Mengenai Pengaruh Dan Kekuasaan

Pengaruh hanya merupakan efek dari suatu pihak terhadap pihak lain. Dalam hal yang menyangkut orang, pengaruh tersebut dapat mengenai sikap, persepsi, perilaku, atau suatu kombinasi dari hasil-hasil tersebut. Konsekuensi dari pengaruh dari suatu pihak dapat merupakan apa yang diinginkan oleh pihak tersebut, atau pengaruh tersebut dapat menghasilkan sesuatu yang tidak diinginkan. Keberhasilan dari suatu usaha mempengaruhi jelas merupakan suatu masalah tingkatan, namun demikian berguna untuk membedakan diantara tiga buah hasil usaha mempengaruhi yang secara kualitatif berbeda, yaitu; komitmen, kepatuhan, dan perlawanan.

Istilah komitmen menjelaskan mengenai suatu hasil dimana orang yang dituju dalam hatinya setuju dengan suatu keputusan atau suatu tuntutan dari pemimpin dan melakukan suatu usaha besar untuk menjalankan tuntutan atau melaksanakan keputusan tersebut secara efisien. Sedangkan istilah kepatuhan menjelaskan akan suatu hasil dimana pihak lain bersedia untuk melakukan apa yang diminta oleh pemimpin, namun pihak lain tersebut cenderung apatis daripada penuh semangat mengenai hal yang diminta oleh pemimpin dan hanya melakukan usaha yang minimal saja. Istilah perlawanan menjelaskan suatu hasil dimana orang yang ditargetkan menentang usulan atau tuntutan, bukannya hanya acuh terhadap hal tersebut, dan secara aktif mencoba untuk menghindari pelaksanaannya.

Kekuasaan pada umumnya menunjuk kepada suatu kapasitas pemimpin untuk mempengaruhi orang yang ditargetkan, atau kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang yang ditargetkan. Kadang-kadang kekuasaan dinyatakan dalam arti relatif daripada absolut, atau sejauh mana pemimpin tersebut mempunyai pengaruh yang lebih banyak terhadap orang yang ditargetkan daripada sejauh mana target tersebut mempunyai pengaruh terhadap pemimpin tersebut. Untuk menunjang hal tersebut di atas terdapat tiga macam bentuk proses mempengaruhi yang berbeda-beda, yaitu :

1. *Instrumental compliance*. Orang yang ditargetkan melaksanakan sebuah tindakan yang diminta dengan tujuan untuk memperoleh suatu imbalan yang berwujud atau untuk menghindari suatu hukuman yang dikontrol oleh pemimpin tersebut. Kekuasaan pemimpin tersenut diperoleh dari kontrol terhadap imbalan-imbalan yang diinginkan oleh target atau hukuman yang ingin dihindari oleh target, kan tetapi apabila hal tersebut diatas tidak lagi menarik bagi target maka kepatuhan juga mungkin akan hilang.
2. *Internalization*. Target menjadi terikat untuk mendukung dan melaksanakan usulan-usulan yang didukung oleh pemimpin tersebut karena dirasakan secara intrisik sebagai sesuatu yang memang diinginkan dan benar dalam hubungannya dengan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan rasa harga diri. Sebenarnya, usulan dari pemimpin menjadi terintegrasi dengan nilai-nilai serta kepercayaan-kepercayaan dasar dari orang yang ditargetkan. Komitmen terjadi tanpa memperhatikan apakah suatu keuntungan berwujud diharapkan, dan kesetiaan dari target tersebut adalah terhadap gagasan-gagasan itu sendiri, bukan kepada pemimpin yang mengkomunikasikannya. Internalisasi kemungkinan besar akan terjadi bilamana agen tersebut sangat terampil dalam membuat permintaan-permintaan yang rasional dan emosional.
3. *Identification*. Target meniru perilaku agen atau mengambil alih sikap yang sama untuk menyenangkan pemimpin tersebut dan agar sama seperti pemimpin. Motivasi dari target kemungkinan menyangkut kebutuhan orang yang ditargetkan agar diterima dan dihormati, dengan demikian target diharapkan mampu untuk mempertahankan suatu hubungan yang memenuhi suatu kebutuhan untuk dapat diterima dan dihormati.

Usaha-usaha untuk memahami kekuasaan biasanya menyangkut perbedaan di antara berbagai jenis kekuasaan dalam organisasi. Beberapa jenis kekuasaan sangat dekat dengan beberapa proses mempengaruhi, yaitu: *Instrumental compliance* pada dasarnya dihubungkan dengan penggunaan

kekuasaan untuk memberi imbalan (*reward power*) dan memaksa (*coercive power*). Identifikasi pada dasarnya diasosiasikan dengan penggunaan kekuasaan referen (*referent power*). Internalisasi pada dasarnya dihubungkan dengan penggunaan kekuasaan berdasarkan keahlian (*expert power*). Kekuasaan absah (*legitimate power*) berada di semua jenis proses mempengaruhi dan dapat menyangkut elemen-elemen dari masing-masing jenis tersebut. Efektivitas seorang manajer tergantung pada berbagai jenis hubungan kekuasaan, termasuk kekuasaan ke bawah (pemimpin terhadap bawahan), kekuasaan ke atas (para bawahan terhadap pemimpin atau pemimpin terhadap atasannya), serta kekuasaan lateral (pemimpin terhadap orang lain dalam organisasi).

2.5.3.2 Kekuasaan Berdasarkan Kedudukan

Kekuasaan yang berasal dari kewenangan formal kadang-kadang disebut kekuasaan yang sah (*legitimate power*). Kewenangan didasarkan atas persepsi mengenai prerogatif-prerogatif, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab yang berkaitan dengan kedudukan-kedudukan tertentu dalam sebuah organisasi atau sistem sosial. Termasuk dalam kewenangan adalah hak-hak seorang yang memegang suatu kedudukan yang dirasakan mempengaruhi aspek-aspek tertentu dari perilaku pemegang kedudukan yang lain. Pengaruh yang berasal dari *legitimate power* mempunyai aspek instrumental, dimana para anggota setuju untuk mematuhi peraturan-peraturan dan pengarahan dari para pemimpin sebagai imbalan bagi keuntungan-keuntungan dari keanggotaan. Kondisi keanggotaan yang terus menerus dalam sebuah organisasi dapat dibuat dengan sebuah kontrak yang formal dan sah, namun persetujuan untuk mematuhi kewenangan yang sah biasanya suatu saling pengertian yang implisit.

Kewenangan penting bagi organisasi besar agar dapat berfungsi secara lancar dan efektif. Pola peran spesialisasi dan peran saling ketergantungan yang kompleks dalam organisasi yang besar membuatnya penting agar setiap orang melaksanakan harapan peran dengan cara yang

dapat dipercaya, termasuk tugas-tugas yang tidak menyenangkan dan peraturan-peraturan yang tidak populer. Kewenangan lebih dapat diterima dan tidak terlalu sukar digunakan daripada kebanyakan bentuk kekuasaan yang berdasarkan hal mempengaruhi sehari-hari. Sebuah prasyarat bagi penerimaan kewenangan seseorang adalah keabsahan yang dirasakan (*perceived legitimacy*) mengenai orang tersebut sebagai pemegang posisi kepemimpinan dalam organisasi.

Sebuah sumber lain dari kekuasaan dalam organisasi adalah kontrol atau penguasaan terhadap sumber-sumber daya dan imbalan-imbalan. Pengaruh potensial yang didasarkan atas kontrol terhadap imbalan dan sumber-sumber daya seringkali disebut *reward power*, tetapi juga terhadap persepsi orang yang ditargetkan bahwa suatu penugasan adalah masuk akal untuk dilakukan dan akan menghasilkan imbalan yang menjanjikan. Bentuk lain dari *reward power* adalah pengaruh terhadap kompensasi dan kemajuan karir, seperti pemberian bonus atau hadiah-hadiah, dan pemberian promosi atau pekerjaan yang lebih baik. *Reward power* juga merupakan sebuah sumber pengaruh terhadap para rekan sejawat, khususnya untuk sistem organisasi matriks yang menggunakan evaluasi formal dari para kerabat seorang manajer.

Sumber lain dari kekuasaan adalah kontrol terhadap hukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang memperoleh imbalan-imbalan yang diinginkan, atau sering disebut *coercive power*. Sistem kewenangan formal dari sebuah organisasi serta tradisinya berhubungan dengan penggunaan dari hukuman maupun dari imbalan. Sejah mana *coercive power* dari para bawahan terhadap pemimpinnya, berbeda besar dari satu jenis organisasi ke organisasi lainnya. Dalam hubungan lateral, peluang bagi *coercive power* terbatas, dimana seorang manajer dapat mengancam untuk mengadu kepada atasan seorang rekan sejawat yang menolak untuk melaksanakan suatu permintaan yang sah. Kadang-kadang ada peluang untuk menggunakan taktik-taktik politis untuk memperbesar kekuatan *coercive* yang lateral dari seseorang, seperti memperoleh kewenangan untuk menolak produk atau

rencana dari subunit lainnya, atau membentuk koalisi dengan para manajer lainnya untuk melakukan penekanan yang lebih kuat terhadap seorang manajer agar mau mendukung sebuah usulan.

Sumber kekuasaan penting lainnya adalah kontrol terhadap informasi, baik akses ke informasi yang penting maupun kontrol terhadap distribusinya kepada orang lain. Beberapa akses kepada informasi berasal dari posisi seseorang dalam jaringan kerja komunikasi organisasi. Posisi-posisi manajerial sering kali memberi peluang untuk memperoleh informasi yang tidak segera tersedia bagi para bawahan atau para sejawat. Seorang manajer tingkat menengah merupakan satu-satunya saluran komunikasi ke bawah untuk keputusan-keputusan yang dibuat oleh para atasan berada dalam posisi untuk menafsirkannya secara selektif untuk para bawahan dan para sejawat. Kontrol terhadap informasi adalah sebuah sumber pengaruh ke atas sebagaimana juga dengan pengaruh ke bawah dan lateral.

Sebuah sumber penting tentang pengaruh pemimpin terhadap perilaku para bawahan adalah kontrol terhadap lingkungan fisik, teknologi, dan organisasi pekerjaan tersebut. Manipulasi kondisi-kondisi fisik dan sosial tersebut memungkinkan pengaruh yang tidak langsung terhadap perilaku lainnya, kadang-kadang disebut *situational engineering* atau *ecological control*. Sebuah bentuk *situational engineering* adalah rancangan pekerjaan, dimana para manajer yang mempunyai kewenangan untuk memodifikasi rancangan pekerjaan mempunyai pengaruh yang potensial terhadap motivasi bawahan. Bentuk lain dari *situational engineering* adalah kontrol terhadap lingkungan kerja fisik. Berhubung perilaku seseorang sebagian ditentukan oleh persepsi mengenai peluang dan hambatan situasional, maka perilaku dapat diubah secara halus dengan mengatur kembali situasi tersebut. Bagi para eksekutif tingkat tinggi dari sebuah organisasi, bentuk *situational engineering* lainnya adalah rancangan struktur organisasi formal, termasuk sistem kewenangan, penilaian formal, dan sistem imbalan, serta sistem informasinya. Para eksekutif mampu untuk mempengaruhi perilaku pegawai lain dengan sejumlah keputusan tentang pengorganisasian yang

mempengaruhi orientasi tujuan dan orientasi waktu pegawai.

2.5.3.3 Kekuasaan Pribadi

Sebuah sumber utama kekuasaan pribadi adalah keahlian dalam memecahkan masalah dan melaksanakan tugas-tugas penting atau sering disebut *expert power*. Keahlian hanya merupakan sebuah sumber kekuasaan bagi seseorang bilamana yang lainnya tergantung pada orang tersebut untuk memperoleh nasihat. Kadang-kadang seorang yang ditargetkan cukup mempercayai keahlian dari pemimpin tersebut sehingga bersedia untuk melaksanakan sebuah permintaan tanpa memberi penjelasan apapun. Dalam kebanyakan hal pemimpin tersebut harus mendukung sebuah usulan atau permintaan dengan membuat argumentasi yang logis dan memperlihatkan bukti yang kelihatannya dapat dipercaya. Reputasi sebagian tergantung pada keahlian sebenarnya dan sebagian lagi pada manajemen kesan (*impression management*) dimana keahlian sebenarnya dipertahankan melalui sebuah proses pendidikan dan pengalaman praktis yang terus menerus. Bukti mengenai keahlian dapat berupa ijazah, lisensi atau penghargaan-penghargaan, tetapi pendekatan yang paling meyakinkan adalah untuk memperlihatkan keahlian dengan memecahkan masalah-masalah penting, membuat keputusan-keputusan penting, memberi nasihat yang benar, dan dengan sukses menyelesaikan proyek-proyek yang menantang.

Sebuah sumber kekuasaan lain adalah yang penting adalah keinginan orang lain untuk menyenangkan seseorang terhadap orang lain untuk merasakan afeksi yang kuat atau kadang-kadang disebut *referent power*. Orang biasanya bersedia untuk melakukan hal-hal istimewa untuk seorang teman, dan mereka lebih besar kemungkinannya akan melaksanakan permintaan seseorang yang mereka sangat kagumi. *Referent power* seorang pemimpin terhadap para bawahannya tergantung perasaan bersahabat dan kesetiaan yang dikembangkan secara perlahan-lahan selama waktu yang lama. Pendekatan lain untuk meningkatkan *referent power* dari seorang pemimpin adalah dengan memilih bawahan yang kemungkinan akan

mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin tersebut. Strategi tersebut dapat diperluas sampai melampaui unit kerja langsung dari pemimpin tersebut dengan menggunakan pengaruh politis untuk memilih kawan-kawan dari pemimpin untuk posisi yang peka pada bagian-bagian lain sebuah organisasi.

2.5.3.4 Kekuasaan Dan Proses Politis Dalam Organisasi

Proses-proses politis menyangkut usaha-usaha para anggota organisasi untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau melindungi sumber-sumber kekuasaan yang ada, meskipun sumber kekuasaan politis yang paling akhir biasanya adalah kewenangan, kontrol terhadap sumber-sumber daya, atau kontrol terhadap informasi, kekuasaan politis menyangkut proses mempengaruhi yang mengubah dan memperbesar basis awal kekuasaan dengan cara unik. Proses-proses politis yang umum dalam organisasi termasuk membentuk koalisi, memperoleh kontrol terhadap proses-proses keputusan penting, dan melakukan *cooptation* dengan para saingan.

Dalam banyak hal tidaklah mungkin bagi satu pihak bertindak sendiri untuk memperoleh apa yang diinginkan, proses politis yang umum dalam organisasi adalah membentuk suatu koalisi atau aliansi untuk mendukung atau menentang sebuah kebijakan, program, atau perubahan tertentu. Dalam sebuah koalisi, tiap pihak membantu pihak lainnya dalam memperoleh apa yang mereka inginkan. Untuk dapat mempertahankan kekuasaan salah satunya adalah kontrol terhadap keputusan-keputusan penting. Jika tidak memungkinkan untuk mengontrol keputusan-keputusan penting secara langsung, maka mungkin dapat mempengaruhinya secara tidak langsung dengan membuat prosedur-prosedur pengambilan keputusan yang formal atau kriteria-kriteria pengambilan keputusan yang kelihatannya rasional dan objektif namun sebenarnya menguntungkan satu pihak terhadap pihak lainnya. Sedangkan kooptasi (*cooptation*) bertujuan untuk mengurangi perkiraan oposisi terhadap suatu kebijaksanaan atau proyek dari suatu kelompok atau bagian yang dukungannya dibutuhkan. Perubahan-perubahan

yang menguntungkan dalam sikap besar kemungkinannya akan terjadi sebagai suatu akibat dari memikul suatu peran baru dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memberi suatu perspektif dan pengertian yang baru terhadap masalah-masalah.

2.5.3.5 Jenis-Jenis Perilaku Mempengaruhi

Beberapa penelitian telah menemukan bahwa percobaan-percobaan untuk mempengaruhi berdasarkan *legitimate power* lebih berhasil bila permintaan tersebut masuk akal, selain hal tersebut permintaan-permintaan yang dirasakan sah sering kali menghasilkan kepatuhan daripada komitmen dari bawahan tersebut. Jika permintaan tersebut tidak dirasakan sebagai yang sah, atau menyangkut tindakan-tindakan yang dianggap oleh target tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan, yang tidak berguna, atau bertentangan, maka reaksinya kemungkinan akan merupakan perlawanan. Untuk mendapatkan komitmen atau bahkan kepatuhan terhadap permintaan-permintaan dari jenis demikian, biasanya perlu untuk menggunakan perilaku mempengaruhi yang lain, yaitu ;

1. Taktik-taktik mengesahkan (*legitimizing tactics*). Bilamana kewenangan tidak jelas atau keabsahannya diragukan, seorang manajer dapat menggunakan taktik yang mengesahkan bersamaan dengan permintaan awal, atau segera sesudahnya. Taktik-taktik mengesahkan adalah bentuk-bentuk perilaku yang ditujukan untuk menetapkan keabsahan sebuah permintaan. Keabsahan sebuah permintaan atau perintah dapat kadang-kadang dibuktikan oleh dokumentasi seperti peraturan-peraturan tertulis, kebijakan-kebijakan, anggaran dasar, kontrak, rencana-rencana, atau deskripsi tugas.
2. Persuasi rasional (*rational persuasion*). Dengan persuasi rasional, manajer tersebut menawarkan argumentasi logis dan bukti nyata bahwa sebuah usulan atau permintaan adalah cara yang terbaik untuk memperoleh beberapa sasaran atau untuk mencapai suatu tugas. Persuasi rasional cocok bila orang yang ditargetkan mempunyai perasaan sama mengenai

sasaran tugas dengan manajer tersebut namun apabila orang yang ditargetkan mempunyai sasaran yang tidak sama, maka persuasi rasional kemungkinan tidak akan berhasil untuk memperoleh komitmen atau bahkan kepatuhan.

3. Permintaan berinspirasi (*inspiration appeal*). Taktik ini menyangkut permohonan yang emosional, sebagai kebalikan dari argumentasi logis yang digunakan pada persuasi rasional. Sebuah permintaan berinspirasi adalah suatu usaha untuk mengembangkan antusiasme dan komitmen dengan membangunkan emosi-emosi yang kuat dan menghubungkan sebuah permintaan atau usulan dengan kebutuhan, nilai, harapan, dan idaman seseorang.
4. Konsultasi (*consultation*). Konsultasi adalah sebuah proses dimana motivasi dari seseorang untuk melaksanakan suatu keputusan ditingkatkan dengan memberi kesempatan kepada orang tersebut untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Konsultasi dapat mempunyai banyak bentuk bila digunakan sebagai suatu taktik mempengaruhi. Dalam suatu bentuk konsultasi umum, manajer memberikan sebuah usulan kebijakan, rencana, atau prosedur kepada seseorang yang akan tersangkut dalam pelaksanaannya untuk melihat apakah orang tersebut mempunyai keraguan atau tidak. Dalam variasi konsultasi umum lainnya, manajer tersebut memberi sebuah strategi atau sasaran umum kepada orang lain daripada sebuah usulan terinci dan meminta orang tersebut untuk menyarankan langkah tindakan-tindakan spesifik untuk melaksanakannya.
5. Taktik-taktik pertukaran (*exchange tactics*). Taktik mempengaruhi ini menyangkut tawaran eksplisit dan implisit oleh pemimpin untuk memberi imbalan kepada seseorang yang melakukan apa yang diminta oleh manajer. Penggunaan sebuah insentif khususnya cocok bila orang tersebut tidak tertarik atau ragu-ragu untuk mematuhi suatu permintaan. Dalam kenyataannya, manajer tersebut menawarkan sesuatu yang cukup berfaedah bila patuh dengan menjanjikan untuk memberi sesuatu yang

diinginkan oleh orang yang ditargetkan. Kondisi esensial bagi penggunaan dari jenis taktik mempengaruhi tersebut adalah kontrol terhadap imbalan-imbalan yang menarik bagi orang yang ditargetkan tersebut.

6. Permintaan pribadi (*personal appeals*). Sebuah permintaan pribadi menyangkut meminta seseorang untuk melakukan sesuatu didasarkan atas persahabatan atau kesetiaan kepada manajer. Makin kuat persahabatan atau kesetiaan tersebut, maka makin banyak yang dapat diminta oleh manajer tersebut kepada seseorang. Namun demikian, bila seseorang manajer meminta lebih banyak daripada yang seharusnya, dilihat dari intensitasnya dari persahabatan tersebut, permintaan tersebut mungkin akan ditolak.
7. Taktik menjilat (*ingratiation tactics*). Menjilat adalah suatu perilaku yang membuat seseorang merasa lebih enak, contohnya termasuk memberi pujian, melakukan sesuatu untuk seseorang, dan khususnya bertidak bersahabat dan membantu sebelum meminta sesuatu. Taktik-taktik menjilat dapat manipulatif, namun bila dianggap sungguh-sungguh, taktik ini merupakan suatu cara untuk memperkuat suatu persahabatan dan meningkatkan *referent power*.
8. Taktik menekan (*pressure tactics*). Taktik menekan termasuk ancaman, memperingatkan, dan perilaku yang tegas seperti permintaan yang diulang-ulang atau pemeriksaan yang berkali-kali untuk melihat sekiranya seseorang telah mematuhi suatu permintaan. Kadang-kadang, bila sebuah permintaan telah diabaikan, sebuah keluhan yang bernada marah kepada orang tersebut sudah cukup untuk meminta kemungkinan akan konsekuensi yang tidak diinginkan dan mendorong adanya kepatuhan, khususnya bila orang tersebut acuh tak acuh karena menentang keras tindakan tersebut.
9. Taktik berkoalisi (*coalition tactics*). Suatu jenis taktik koalisi adalah dengan menggunakan orang lain untuk membantu mempengaruhi orang yang ditargetkan. Koalisi dapat dibentuk dengan para kerabat, para

bawahan, para atasan, atau pihak luar. Sebuah koalisi dengan seseorang yang berada dalam suatu posisi kewenangan yang lebih tinggi daripada orang yang ditargetkan seringkali disebut suatu *upward appeal* (permohonan ke atas).

Kesembilan taktik mempengaruhi pada umumnya digunakan dalam usaha-usaha mempengaruhi yang proaktif untuk memotivasi seseorang menjalankan sebuah permintaan, melaksanakan sebuah tugas atau mendukung sebuah usulan. Beberapa jenis perilaku adalah reaktif daripada proaktif. Perilaku-perilaku tersebut secara khas digunakan setelah seorang yang ditargetkan mematuhi suatu permintaan atau telah gagal untuk mematuhi peraturan-peraturan.

2.5.3.6 Pedoman Bagi Penggunaan Kekuasaan

Penelitian mengenai kekuasaan dan pengaruh masih terlalu terbatas untuk dapat memberi pedoman yang jelas dan tidak meragukan bagi para pemimpin mengenai cara yang paling baik untuk menjalankan kekuasaan mereka. Namun demikian, perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, konsultasi, supervisi, dan pemecahan konflik, maka kita mungkin untuk mengembangkan beberapa pedoman sementara bagi para pemimpin. Pedoman tersebut menggunakan istilah taksonomi kekuasaan, dan biasanya diungkapkan dalam kaitannya dengan usaha mempengaruhi seorang pemimpin dengan para bawahan untuk menyederhanakannya. Beberapa pedoman bagi seorang manajer dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pedoman bagi *legitimate power*.

Kekuasaan biasanya digunakan dengan membuat sebuah permintaan sederhana baik secara lisan maupun tertulis. Sebuah permintaan yang sopan akan lebih efektif daripada sebuah permintaan yang arogan. Membuat sebuah permintaan yang sopan tidak berarti bahwa secara tidak langsung pemimpin tersebut harus memohon mengenai permintaan tersebut, karena sebuah permintaan yang sah harus dibuat dengan cara yang tegas dan percaya diri. Dalam sebuah situasi darurat lebih penting

untuk lebih tegas daripada sopan. Permintaan-permintaan dan penugasan-penugasan harus dibuat secara jelas, ringkas, dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh orang yang ditargetkan. Permintaan-permintaan secara lisan harus dibuat langsung daripada dikomunikasikan melalui seorang perantara. Penggunaan perantara mempunyai resiko bahwa akan adanya distorsi dalam pesan tersebut. Penting bagi para pemimpin untuk menghindari terjadinya suatu penolakan langsung oleh para bawahan untuk melaksanakan sebuah perintah atau permintaan yang sah. Kewenangan pemimpin tersebut dirusak di mata para bawahan lainnya dan kemungkinan akan terjadi pengabaian perintah di kemudian hari. Tekanan yang menghukum untuk tunduk harus digunakan hanya sebagai usaha terakhir.

2. Pedoman bagi *reward power*.

Reward power kebanyakan digunakan pada sebuah taktik pertukaran dengan sebuah janji yang eksplisit atau implisit dibuat untuk memberi kepada orang yang ditargetkan sesuatu yang ada di bawah kendali pemimpin tersebut karena melaksanakan sebuah permintaan atau untuk melaksanakan sebuah tugas. Dalam hal sejawat, imbalan-imbalan tersebut kemungkinan akan kurang terwujud, seperti janji bantuan di kemudian hari dan dukungan terhadap sesuatu yang penting bagi orang tersebut. Kepatuhan paling mungkin terjadi bila imbalan tersebut merupakan sesuatu yang dinilai oleh orang yang ditargetkan, dan dianggap pemimpin tersebut sebagai sumber imbalan yang dapat dipercaya. Sebuah imbalan yang dijanjikan mungkin tidak akan memotivasi seseorang untuk melakukan usaha ekstra melebihi apa yang diminta untuk menyelesaikan sebuah tugas. Imbalan-imbalan dapat menghasilkan perlawanan daripada kepatuhan bila digunakan dengan cara yang manipulatif. Perlawanan dapat terjadi juga bila orang tersebut diminta untuk melakukan sesuatu yang tidak patut atau tidak etis apabila imbalan tersebut merupakan suatu sogokan, meskipun imbalan tersebut menarik.

3. Pedoman bagi *expert power*.

Bila seorang pemimpin mempunyai *expert power* yang sangat tinggi dalam kaitannya dengan target, sebuah permintaan atau usulan yang menyangkut keahlian tersebut dapat mencukupi untuk menimbulkan kepatuhan atau komitmen target. Namun demikian, jarang sekali bagi seorang pemimpin untuk mempunyai demikian banyak *expert power* sehingga tidak dibutuhkan penjelasan dari permintaan atau usulan tersebut. Keahlian tersebut lebih sering dibutuhkan untuk menawarkan argumentasi yang logis dan mendukung bukti bagi sebuah usulan tertentu, rencana atau permintaan. Usulan-usulan atau permintaan-permintaan harus dibuat dengan cara yang meyakinkan, dan pemimpin tersebut harus menghindari membuat pernyataan-pernyataan yang saling bertentangan atau bimbang diantara posisi-posisi yang tidak konsisten. Kredibilitas meningkat dengan memperlihatkan keahlian yang relevan dan dengan terus mendapat informasi mengenai hal-hal teknis dan perkembangan-perkembangan yang relevan. Penting untuk menghindari membuat pernyataan yang cepat, sembarangan, atau yang memperdayakan. Bila seorang manajer ketahuan mengacaukan fakta atau berbohong untuk menipu orang, kredibilitas akan hilang dan mungkin tidak akan dapat diperoleh lagi.

4. Pedoman bagi *referent power*.

Cara yang paling umum untuk melakukan *referent power* adalah hanya dengan meminta orang yang ditargetkan yang dengannya seseorang mempunyai hubungan persahabatan untuk melakukan sesuatu. Sekali waktu perlu untuk meminta keistimewaan dari hubungan tersebut dengan membuat sebuah permohonan pribadi, karena hal tersebut kemungkinan akan menghasilkan komitmen daripada kepatuhan. Sebuah permintaan yang hanya didasarkan atas *referent power* harus setaraf dengan tingkat kesetiaan orang yang ditargetkan dan persahabatan terhadap pemimpin tersebut. Cara lain untuk melakukan *referent power* adalah melalui pemodelan peran. Karena para bawahan cenderung untuk meniru

seorang pemimpin yang terhadapnya mereka mengidentifikasi dirinya, maka pemimpin tersebut harus memberi contoh tentang perilaku peran yang sesuai dengan melakukan tugas-tugas dengan cara yang bertanggung jawab, dedikasi dan menghindari perilaku yang tidak baik.

5. Pedoman bagi *coercive power*.

Sebaiknya menghindari penggunaan *coercion* (paksaan) betul-betul diperlukan karena sukar untuk menggunakannya dan kemungkinan akan menghasilkan efek samping yang tidak diinginkan, seperti misalnya rasa benci. Dalam organisasi kerja, penggunaan paksaan yang paling cocok adalah untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi. *Coercive power* bangkit akibat adanya suatu ancaman atau peringatan bahwa orang yang ditargetkan akan mengalami konsekuensi-konsekuensi yang tidak diinginkan karena tidak tunduk terhadap sebuah permintaan, peraturan atau kebijakan. Ancaman tersebut dapat eksplisit atau dapat hanya berupa suatu isyarat bahwa orang tersebut akan menyesal karena gagal untuk melakukan apa yang diinginkannya. Kepatuhan paling besar kemungkinannya bila ancaman tersebut dirasakan dapat dipercaya, dan orang yang ditargetkan berkeinginan keras untuk menghindari ancaman hukuman tersebut.

2.5.4 Pendekatan Situasional

Situasi memaksakan persyaratan peran tertentu bagi kepemimpinan yang efektif, dan kepemimpinan relatif berbagai perilaku tergantung kepada situasi. Penelitian komparatif mengenai cara perilaku manajerial bervariasi di antara situasi-situasi memberi beberapa pengertian, namun jenis penelitian yang demikian hanya merupakan suatu pendekatan tidak langsung untuk menemukan pola perilaku yang optimal bagi situasi tertentu. Suatu pendekatan lebih langsung untuk menemukan bagaimana dampak kepemimpinan bervariasi dari situasi ke situasi. Aspek-aspek situasi meningkatkan atau menghilangkan efek ciri dari perilaku pemimpin tersebut

disebut variabel-variabel moderator situasional. Teori-teori yang menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam hubungannya dengan variabel-variabel moderator situasional disebut teori-teori kontingensi. Sebuah teori kontingensi lebih lengkap bila memasukkan juga variabel-variabel intervensi untuk menjelaskan mengapa efek perilaku terhadap hasil bervariasi pada situasi-situasi tertentu.

2.5.4.1 Teori Kepemimpinan Path-Goal

Teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Dampak kegiatan kepemimpinan terhadap kepuasan para bawahan tidak sama dengan dampak usaha bawahan, tergantung kepada situasi, perilaku pemimpin dapat mempengaruhi sama terhadap keduanya, atau keduanya secara berbeda, atau hanya satu dan tidak yang lainnya. Variabel-variabel intervensi dari *path-goal* menjelaskan bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dari usaha dari bawahan.

Menurut teori *path-goal*, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan. Dalam teori *path goal* mendefinisikan empat buah perilaku kepemimpinan sebagai berikut :

1. *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung) : memberi perhatian kepada kebutuhan bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.

2. *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif) : memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
3. *Partisipative leadership* (kepemimpinan partisipatif) : Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
4. *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan) : menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Bila tugas tersebut terlalu menekan (*stressful*), membosankan, atau berbahaya, maka *supportive leadership* akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Bila tugas tersebut tidak terstruktur dan kompleks, para bawahan tidak berpengalaman, dan terdapat sedikit formalisasi peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur untuk mengatur pekerjaan tersebut, maka *directive leadership* akan menghasilkan kepuasan dan usaha yang lebih tinggi dari para bawahan. Jika tugas tersebut terstruktur atau bila para bawahan sangat kompeten, maka *directive leadership* tidak akan mempunyai dampak terhadap usaha tersebut. Di samping itu, dalam situasi tersebut, bila para bawahan merasakan bahwa supervisi dan instruksi yang ketat adalah pemaksaan dari kontrol pemimpin yang tidak perlu, maka kepuasan yang sebenarnya berkurang.

2.5.4.2 Teori tentang Substitusi Kepemimpinan

Kerr dan Jermier telah mengembangkan sebuah model untuk mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan bagi para manajer dan para pemimpin formal lainnya. Teori

tersebut membuat perbedaan antara dua jenis variabel situasional : *substitute* (pengganti) dan *neutralizer* (penetral). *Substitute* membuat perilaku pemimpin itu tidak perlu berlebihan dan mencakup setiap karakteristik para bawahan, tugas, atau organisasi yang memastikan agar para bawahan dengan jelas memahami peran mereka, pengetahuan mengenai cara melakukan tugasnya, sangat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka. *Neutralizers* adalah setiap karakteristik dari tugas atau organisasi yang menghalangi seorang pemimpin untuk bertindak dalam suatu cara spesifik atau yang menghapus efek-efek tindakan-tindakan pemimpin tersebut.

Bila para bawahan mempunyai pengalaman pelatihan sebelumnya yang ekstensif, sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan karena mereka sudah mempunyai ketrampilan dan pengetahuan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Daya tarik berbagai imbalan organisasi tergantung sebagian kepada kebutuhan dan kepribadian para bawahan. Keacuhan terhadap imbalan-imbalan yang dikontrol oleh para manajer tersebut bertindak sebagai suatu *neutralizer* bagi perilaku yang mendukung maupun yang instrumental oleh para manajer tersebut. *Substitute* lain bagi kepemimpinan instrumental adalah sebuah tugas sederhana dan yang diulang-ulang. Para bawahan dapat dengan cepat belajar ketrampilan yang sesuai bagi jenis pekerjaan yang demikian tanpa pelatihan dan instruksi yang ekstensif dari pemimpin tersebut. Bilamana tugas atau pekerjaan tersebut memberi umpan balik (feedback) secara otomatis tentang bagaimana baiknya pekerjaan tersebut dilaksanakan, maka pemimpin tersebut tidak perlu memberi umpan balik. Bilamana pekerjaan itu menarik dan menyenangkan, maka para bawahan dapat cukup termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri tanpa bantuan apapun dari pemimpin tersebut dalam mendorong dan memberi mereka inspirasi.

Dalam organisasi-organisasi yang mempunyai peraturan, pengaturan dan kebijakan-kebijakan tertulis, sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan segera setelah peraturan-peraturan serta kebijakan-kebijakan tersebut dipahami oleh para bawahan. Peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan

dapat membantu sebagai *neutralizer* maupun sebagai sesuatu *substitute* bila peraturan atau kebijakan tersebut demikian tidak fleksibel sehingga menghalangi seorang pemimpin untuk membuat perubahan-perubahan dalam penugasan pekerjaan atau dalam prosedur-prosedur untuk memudahkan usaha-usaha para bawahan. *Substitute* lain bagi kepemimpinan yang mendukung adalah sebuah kelompok yang sangat kohesif atau solidier yang di dalamnya para bawahan memperoleh dukungan psikologis satu sama lainnya bilamana diperlukan. Solidaritas kelompok (*group cohesiveness*) dapat mensubstitusi usaha-usaha kepemimpinan untuk membuat kontribusi yang signifikan kepada tugas kelompok. Sebaliknya, solidaritas dapat digunakan sebagai suatu *neutralizer* bila hubungan dengan manajemen itu jelek.

2.5.4.3 Model Multiple Linkage

Model *multiple linkage* dibangun atas dasar model-model kepemimpinan dan efektivitas kelompok sebelumnya. Fokus dari model tersebut adalah pada efek-efek dari interaksi dari perilaku manajerial dan variabel-variabel situasional mengenai kinerja dari unit kerja dari manajer tersebut. Ada empat variabel yang termasuk di dalam model tersebut : perilaku manajerial, variabel intervensi, variabel kriteria, dan variabel situasional. Variabel-variabel situasional dalam model tersebut mempunyai pengaruh pada tiga bidang, dimana variabel tersebut menghambat perilaku manajerial dan melunakan efeknya, selain hal tersebut secara langsung mempengaruhi variabel-variabel intervensi dan menentukan kepentingan relatif dari variabel-variabel intervensi tersebut.

Untuk mengerti bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi kinerja sebuah kelompok atau sebuah subunit organisasi, maka sangat membantu untuk meneliti proses-proses kelompok yang menentukan kinerja. Kinerja sebuah kelompok tergantung kepada motivasi dan kemampuan anggota. Kinerja kelompok akan menjadi tinggi bilamana para anggotanya dimotivasi dan sangat terampil daripada jika para anggotanya tidak termotivasi, tidak

terampil, atau kedua-duanya. Motivasi bawahan lebih penting bagi pekerjaan yang kompleks, *labor-intensive* yang meminta suatu tingkat inisiatif, dan ketekunan yang tinggi daripada untuk tugas yang sederhana dan yang diulang-ulang. Kinerja kelompok juga tergantung sejauh mana para anggota dalam organisasi menggunakan ketrampilan mereka. Pembagian tugas dan kerja dari orang untuk mengerjakan peran menentukan sejauh mana kelompok tersebut melaksanakan tugas mereka secara efisien. Kinerja akan merosot bilamana sebuah kelompok mempunyai orang yang berbakat namun diberikan pekerjaan yang untuk hal tersebut ketrampilannya tidak relevan.

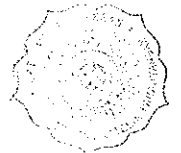
Kerja sama penting bagi kinerja atau tugas efektif yang membutuhkan para anggota bekerja sama sebagai sebuah tim, tugas-tugas yang meminta para anggota berbagi informasi, peralatan, dan sumber-sumber daya lainnya; dan tugas-tugas yang membutuhkan para anggota kelompok untuk bekerja sama yang erat untuk jangka waktu yang lama di bawah kondisi-kondisi yang menekan. Kerja sama dan kerja tim akan lebih baik dalam interaksi kelompok yang para bawahan mempunyai pekerjaan yang saling tergantung satu sama lain.

Kinerja juga tergantung kepada perolehan sumber-sumber daya yang diperlukan serta kerja sama orang-orang di luar kelompok tersebut. Sumber-sumber daya tersebut penting khususnya bilamana unit kerja yang melaksanakan tugas-tugas memerlukan sumber daya yang langka dan sangat tergantung kepada sumber-sumber pemasokan yang tidak dapat dipercaya. Perolehan sumber-sumber daya sangat penting bagi sebuah kelompok yang membutuhkan sedikit sumber untuk melakukan pekerjaannya atau yang mempunyai banyak pasokan sumber-sumber daya.

Kinerja sebuah subunit organisasi juga tergantung kepada koordinasi eksternal dengan subunit lainnya dari organisasi yang sama. Koordinasi eksternal tidak demikian penting bagi sebuah subunit yang berdiri sendiri daripada bagi sebuah subunit yang mempunyai saling ketergantungan lateral yang tinggi. Jika terdapat kesalingtergantungan lateral diantara subunit-subunit, maka kinerja dari masing-masing subunit tersebut dan seluruh

kinerja organisasi akan tergantung kepada tingkat kerja sama dan koordinasi diantara subunit tersebut. Koordinasi eksternal juga menyangkut organisasi luar tempat manajer tersebut sangat tergantung. Koordinasi eksternal khususnya penting bila unit kerja tersebut harus menyesuaikan diri kepada perubahan-perubahan yang sering kali terjadi sesuai dengan permintaan pihak-pihak luar.

Aspek-aspek situasi mempengaruhi tingkat yang ada dari masing-masing variabel intervensi bersifat independen dari apapun yang dilakukan pemimpin tersebut. Dalam suatu situasi yang menguntungkan, beberapa dari variabel tersebut mungkin sudah mencapai tingkat jangka pendek yang maksimum, sehingga membuat pekerjaan pemimpin tersebut menjadi lebih mudah. Dua jenis variabel situasional yang mempengaruhi usaha bawahan adalah sistem imbalan formal dalam organisasi dan sifat pekerjaan itu sendiri yang memotivasi secara intrinsik. Usaha bawahan akan lebih besar jika organisasi tersebut mempunyai sebuah sistem imbalan yang secara otomatis memberikan imbalan-imbalan yang menarik sesuai dengan kinerja. Demikian pula, bila pekerjaan itu sendiri membutuhkan ketrampilan-ketrampilan yang beraneka ragam, yang menarik dan menantang, dan memberi umpan balik secara otomatis mengenai kinerja, maka motivasi intrinsik kemungkinan akan tinggi bagi para bawahan.



2.5.4.4 Teori Sumber-Sumber Kognitif

Model situasional yang dikembangkan berhubungan dengan kemampuan-kemampuan kognitif para pemimpin. Teori tersebut menguji kondisi-kondisi sebagai sumber-sumber kognitif seperti intelegensia serta pengalaman berhubungan dengan kinerja kelompok. Menurut teori sumber-sumber kognitif, kinerja sebuah kelompok dari seorang pemimpin ditentukan oleh suatu interaksi yang kompleks antara dua buah ciri pemimpin (intelegensia dan pengalaman), suatu jenis perilaku pemimpin (kepemimpinan yang instruksional), dan dua buah aspek situasi kepemimpinan (stres antar pribadi dan sifat pekerjaan kelompok).

(kepemimpinan yang instruksional), dan dua buah aspek situasi kepemimpinan (stres antar pribadi dan sifat pekerjaan kelompok).

Dalil pertama adalah bahwa kemampuan pemimpin hanya akan memberi kontribusi kepada kinerja kelompok, bila pemimpin tersebut bertindak instruktif dan para bawahan membutuhkan bimbingan untuk melakukan tugasnya secara efektif. Teori tersebut mengasumsikan bahwa para pemimpin yang cerdas membuat rencana-rencana yang lebih baik serta tindakan-tindakan untuk melakukan pekerjaan tersebut daripada para pemimpin yang tidak intelegen, khususnya bila tugas tersebut kompleks. Bilamana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan yang rendah namun para anggota kelompok mempunyai kemampuan yang tinggi dan merasakan bersama sasaran tugas dari pemimpin tersebut, maka seorang pemimpin yang tidak instruktif akan lebih efektif daripada seorang pemimpin yang instruktif (autocratic) bagi sebuah tugas yang kompleks.

Dalil yang kedua adalah bahwa stres yang dirasakan akan melunakkan hubungan antara intelegensia dan kualitas keputusan. Stres dapat disebabkan oleh seorang atasan yang menciptakan konflik peran atau yang meminta keajaiban-keajaiban tanpa memberikan sumber-sumber atau dukungan yang diperlukan. Sumber-sumber lain dari stres termasuk krisis-krisis pekerjaan yang seringkali terjadi serta konflik yang serius dengan para bawahan. Alasan yang paling masuk akal adalah bahwa stres memcampuri pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan.

Dalil yang ketiga adalah bahwa stres yang dirasakan melunakkan hubungan antara pengalaman dan kinerja pemimpin tersebut. Pengalaman biasanya diukur dalam hubungannya dengan waktu kerja, dan ia akan diasumsikan akan menghasilkan pola-pola perilaku yang terbiasa untuk menangani masalah-masalah tugas secara efektif. Juga diasumsikan bahwa orang-orang yang berada di bawah stres cenderung menangani masalah-masalah stres dengan menunjuk kepada perilaku yang sebelumnya dipelajari daripada memberlakukannya sebagai masalah baru. Pengalaman akan berhubungan dengan kualitas pengambilan keputusan pemimpin.

2.5.5 Kepemimpinan Partisipatif Dan Pendelegasian

Keputusan yang akan diambil oleh seorang pemimpin adalah merupakan salah satu fungsi yang penting untuk dilakukan. Banyak aktifitas para manajer dan administrator menyangkut pembuatan dan pelaksanaan keputusan termasuk merencanakan pekerjaan, memecahkan masalah-masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah, membuat penugasan kerja, dan sebagainya. Kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha oleh seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan orang lain sering kali adalah suatu bagian yang perlu dari proses politis untuk memperoleh keputusan dan implementasi dalam organisasi. Pendelegasian adalah sebuah proses khusus yang terjadi bila seorang manajer meminta salah seorang atau beberapa orang bawahan untuk mengambil alih tanggung jawab dalam membuat keputusan yang sebelumnya dibuat oleh manajer tersebut.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut baik pendekatan kekuasaan maupun perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan tersebut mencakup aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan (*power sharing*), pemberian kekuasaan (*empowering*), dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik, dan menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain, memperoleh gagasan dan saran-saran, serta perilaku yang spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan.

2.5.5.1 Sifat Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Istilah-istilah lain yang

biasanya digunakan untuk menunjuk kepada aspek-aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat berbagai bentuk, seperti prosedur pengambilan keputusan dapat digunakan untuk mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan. Berikut prosedur pengambilan keputusan :

1. Keputusan yang otokratik: Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi: Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
3. Keputusan bersama: Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
4. Pendelegasian: Manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau tidak mungkin perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama-sama dalam sebuah jajaran yang tidak ada pengaruh oleh orang lain sampai ada pengaruh yang besar oleh orang lain. Perbedaan di antara prosedur-prosedur pengambilan keputusan tersebut memang berguna, namun mengingatkan kita bahwa penting untuk membedakan antara prosedur-prosedur yang terbuka dan pengaruh sebenarnya.

Kepemimpinan partisipatif menawarkan sejumlah keuntungan yang potensial. Pemimpin tersebut kemungkinannya akan meningkatkan kualitas

sebuah keputusan bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai oleh pemimpin tersebut, dan bersedia untuk bekerja sama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan. Di samping itu, peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan biasanya meningkatkan komitmen terhadap hal tersebut, dan makin banyak pengaruh yang dipunyai orang terhadap sebuah keputusan, makin besar pula kemungkinan akan komitmen mereka. Keuntungan potensial tergantung sebagian pada siapa yang tersangkut dalam pengambilan keputusan, dan mereka tidak sama bagi para bawahan, kerabat, atasan dan pihak luar.

Konsultasi ke bawah dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan-keputusan tersebut dengan menarik pengetahuan dan keahlian para bawahan dalam pemecahan masalah. Sasaran lainnya adalah untuk meningkatkan penerimaan bawahan terhadap keputusan-keputusan dengan memberikan mereka rasa turut memiliki keputusan tersebut. Sasaran ketiga mungkin adalah untuk mengembangkan ketrampilan dalam pengambilan keputusan para bawahan dengan memberikan kepada mereka pengalaman dalam membantu menganalisis masalah-masalah keputusan dan mengevaluasi pemecahan-pemecahannya. Sasaran keempat adalah untuk memudahkan pemecahan suatu konflik serta membangun tim.

Konsultasi lateral dengan orang-orang dalam berbagai subunit digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan bila para kerabat mempunyai pengetahuan yang relevan yang tidak dipunyai manajer tersebut. Bila manajer-manajer lainnya turut serta dalam implementasi sebuah keputusan atau dipengaruhi olehnya, konsultasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan pengetahuan mereka dan penerimaan keputusan tersebut. Konsultasi lateral memudahkan koordinasi dan kerja sama di antara para manajer dari berbagai subunit organisasi dengan tugas-tugas yang saling tergantung satu sama lain. Namun demikian, konsultasi harus dibatasi sampai pada keputusan-keputusan yang sesuai sehingga waktu tidak dibuang-buang dalam pertemuan-pertemuan yang tidak perlu.

Konsultasi ke atas memungkinkan seorang manajer untuk menarik keahlian seorang atasan, yang mungkin lebih besar daripada keahlian dari manajer tersebut. Konsultasi ke atas memungkinkan seorang manajer untuk mengetahui bagaimana atasannya merasa mengetahui suatu masalah tertentu dan bagaimana ia kemungkinannya akan bereaksi terhadap usulan. Di lain pihak, konsultasi yang berlebihan dengan seorang atasan mencerminkan kurangnya rasa percaya diri serta inisiatif bawahan tersebut. Adalah bijaksana untuk seorang manajer dengan kekuasaan untuk membuat pilihan terakhir dalam keputusan untuk menghindari dari kemungkinan menjadi terlalu tergantung pada atasan itu dalam membuat keputusan-keputusan. Dan konsultasi dengan pihak lain yang tidak kalah pentingnya adalah dengan pihak luar untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan serta preferensi-preferensi dari pihak luar tersebut, memperkuat jaringan kerja eksternal, memperbaiki koordinasi, dan memecahkan masalah bersama yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.

2.5.5.2 Penelitian Mengenai Kepemimpinan Partisipatif

Setelah perilaku yang berorientasi pada tugas dan mendukung, jumlah penelitian mengenai perilaku yang terbesar adalah mengenai kepemimpinan partisipatif. Penelitian tersebut menggunakan berbagai macam metode, termasuk eksperimen di laboratorium, eksperimen lapangan, studi lapangan yang saling berhubungan, serta studi-studi kasus yang kualitatif yang menyangkut wawancara dengan para pemimpin yang efektif dan para bawahan mereka. Kebanyakan studi-studi tersebut menyangkut partisipasi para bawahan, serta kriteria efektifitas pemimpin biasanya adalah kepuasan dan kinerja para bawahan.

Hasil dari penelitian kuantitatif (misalnya; studi kuesioner, eksperimen lapangan, eksperimen laboratorium), mengenai dampak partisipasi diringkas dalam berbagai tinjauan literatur serta metaanalisis. Berbagai penelitian tidak sepakat dalam konklusi para peneliti yang satu dengan yang lainnya, hal tersebut disebabkan oleh pilihan studi para peneliti untuk memasukkan

analisis dan cara menginterpretasikan hasilnya. Ketidaksesuaian disebabkan oleh perbedaan-perbedaan dalam metodologi yang digunakan oleh peneliti itu sendiri. Namun dari penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif didapat konklusi bahwa kepemimpinan tersebut kadang-kadang menghasilkan kepuasan, usaha, dan kinerja yang lebih tinggi, dan di waktu lain tidak demikian adanya.

Terdapat kelemahan-kelemahan metodologis dalam kebanyakan penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi efek kepemimpinan partisipatif. Studi-studi kuesioner-korelasional mengenai kepemimpinan partisipatif dibatasi oleh masalah pengukuran dan kesukaran untuk menentukan arah hubungan sebab-akibat. Dalam kebanyakan studi korelasional, partisipasi telah didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan pengaruh yang dirasakan oleh para bawahan sebagai yang dipunyainya, persepsi para bawahan mengenai penggunaan umum prosedur-prosedur pengambilan keputusan yang partisipatif oleh pemimpin tersebut. Kebanyakan dari eksperimen tersebut menyangkut sebuah program partisipasi yang diajukan oleh organisasi tersebut daripada oleh perilaku partisipatif seorang manajer individual, selain hal tersebut eksperimen lapangan dan laboratorium hanya membandingkan dua buah prosedur pengambilan keputusan, dan definisi tentang partisipasi yang tinggi dan rendah bervariasi dari satu studi ke lain studi yang menyulitkan untuk membandingkan hasil-hasil diantara studi-studi tersebut.

Kriteria hasil dalam kebanyakan penelitian mengenai partisipasi adalah kepuasan umum dan kinerja bawahan, bukan kepuasan mengenai cara suatu keputusan tertentu ditangani atau komitmen untuk melaksanakan keputusan tersebut secara efektif. Jadi, para peneliti biasanya gagal untuk mengukur hasil-hasil yang relevan dan segera, sebaliknya lebih menyukai untuk menggunakan sebuah kriteria yang relatif tidak sensitif dan dipengaruhi oleh banyak hal di samping kepemimpinan partisipatif. Kurangnya hasil-hasil yang konsisten tentang efektifitas kepemimpinan partisipatif dapat juga mencerminkan fakta bahwa berbagai macam bentuk

partisipatif adalah efektif pada situasi-situasi tertentu namun tidak pada situasi lainnya.

2.5.5.3 Pedoman Bagi Kepemimpinan Partisipatif

Beberapa pedoman ditawarkan untuk digunakan pada kepemimpinan partisipatif, mula-mula pedoman untuk melakukan diagnosa situasi yang disampaikan, diikuti oleh beberapa pedoman untuk mendorong partisipasi. Pedoman-pedoman tersebut antara lain :

1. Evaluasi sebagaimana pentingnya keputusan tersebut; kualitas keputusan kemungkinan akan penting bila keputusan tersebut mempunyai konsekuensi penting bagi unit kerja dari manajer tersebut atau bagi keseluruhan organisasi.
2. Identifikasi orang-orang yang mempunyai pengetahuan atau keahlian yang relevan; prosedur pengambilan keputusan partisipatif cocok bila seorang manajer tidak mempunyai informasi yang relevan dipunyai yang lainnya, seperti para bawahan, kerabat, atau pihak luar. Bagi keputusan-keputusan yang kompleks adalah penting untuk mengidentifikasi orang yang mempunyai pengetahuan dan keahlian yang relevan, dan sebuah jaringan kerja dari kontak-kontak yang baik untuk mengidentifikasi orang yang demikian adalah sesuatu yang tidak ternilai.
3. Evaluasi kemungkinan kerja sama oleh para peserta; partisipasi kemungkinan tidak akan berhasil kecuali jika para peserta yang prospektif bersedia untuk bekerja sama dalam menemukan suatu pemecahan yang baik terhadap masalah pengambilan keputusan. Alasan lain mengenai kurangnya kerjasama adalah bahwa para peserta yang potensial secara sederhana tidak mau terlibat dalam pembuatan keputusan yang mereka pandang sebagai tanggung jawab manajer.
4. Evaluasi kemungkinan penerimaan tanpa partisipasi; sebuah prosedur yang memakan banyak waktu tidak diperlukan jika manajer tersebut mempunyai pengetahuan untuk membuat keputusan yang baik dan kemungkinan manajer tersebut akan diterima oleh para bawahan atau

orang lain yang harus melaksanakannya atau yang dipengaruhi olehnya.

5. Evaluasi apakah layak untuk mengadakan sebuah pertemuan; berkonsultasi secara terpisah dengan orang atau mengadakan sebuah pertemuan kelompok biasanya membutuhkan lebih banyak waktu daripada membuat sebuah keputusan otokratik dan memberitahukan orang untuk melaksanakannya. Dalam banyak situasi krisis, tidak terdapat cukup waktu, baik untuk konsultasi ekstensif dengan individual-individual maupun dengan sebuah pertemuan kelompok yang berlangsung lama untuk memutuskan bagaimana bereaksi terhadap sebuah krisis tersebut.

Beberapa pedoman untuk mendorong lebih banyak partisipasi termasuk sebagai berikut:

1. Konsultasi dengan orang sebelum membuat perubahan yang mempengaruhi mereka; sebuah bentuk konsultasi yang seringkali cocok adalah dengan mengadakan pertemuan khusus dengan orang-orang yang akan terpengaruhi oleh sebuah perubahan untuk mengidentifikasi keprihatinan mereka dan menanggapiinya.
2. Jelaskan bahwa sebuah usulan sebagai sementara; lebih banyak partisipasi dimungkinkan bila seseorang menyatakan bahwa suatu usulan masih bersifat sementara (tentative) dan mendorong orang untuk memperbaikinya daripada meminta orang untuk bereaksi terhadap rencana rumit yang kelihatannya lengkap.
3. Catat gagasan-gagasan dan saran-saran; bila seseorang mengutarakan sebuah saran, maka menerima ide tersebut akan membantu memperlihatkan bahwa orang yang mengutarakan saran tersebut tidak akan diabaikan. Salah satu pendekatannya dengan membuat daftar terhadap gagasan-gagasan tersebut dan di lain waktu hal tersebut diutarakan untuk menghindari terlupanya gagasan tersebut.
4. Carilah cara-cara untuk membangun gagasan-gagasan dan saran-saran; kebanyakan orang dengan cepat memfokuskan diri pada kelemahan sebuah gagasan atau saran yang dibuat seseorang tanpa memberi cukup pertimbangan terhadap kekuatan-kekuatannya. Secara sadar berusaha

untuk mendapatkan aspek-aspek positif dari sebuah saran dan menyebutnya sebelum mengatakan aspek-aspek negatif.

5. Berbicaralah secara taktis dalam mengekspresikan keprihatinan mengenai suatu saran; jika kurang sepaham mengenai suatu saran tertentu, nyatakanlah hal tersebut secara taktis untuk menghindari tindakan yang mengancam rasa harga diri orang yang membuat saran tersebut sehingga mengecilkan hati orang tersebut untuk memberi saran-saran di masa datang.
6. Dengarkan pandangan-pandangan yang menolak tanpa menjadi defensif; agar dapat mendorong orang untuk menyatakan rasa kurang yakin dan kritik terhadap rencana dan usulan, maka penting untuk mendengarkan dengan seksama tanpa menjadi defensif atau marah.
7. Coba untuk menggunakan saran dan hadapi keprihatinan; orang akan berhenti memberi saran jika mengesampingkan tanpa memberi pertimbangan serius dan mengabaikan begitu saja dalam membuat keputusan akhir.
8. Perhatikan penghargaan terhadap saran-saran; orang akan lebih besar kemungkinannya untuk bekerja sama dalam membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah bila mereka menerima penghargaan yang sesuai bagi saran serta gagasan mereka yang membantu.

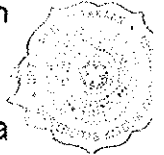
2.5.5.4 Pendelegasian

Istilah pendelegasian umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai macam bentuk serta tingkatan yang berbeda-beda mengenai pembagian kekuasaan. Aspek-aspek utama pendelegasian termasuk keanekaragaman dan besarnya tanggung jawab (misalnya; seseorang diberi tanggung jawab untuk memeriksa dan melakukan perbaikan apabila terjadi kesalahan apa saja yang ditemukan), jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenankan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan tanggung jawab (misalnya; seseorang diijinkan untuk melakukan negoisasi tentang

harga, kuantitas dan waktu pengiriman suatu barang), kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu, frekuensi dan sifat dari persyaratan melapor (misalnya; seorang manajer harus melaporkan hasil dan biaya produksi suatu konstruksi secara mingguan bukan harian), serta arus dari informasi tentang prestasi kerja, dimana informasi terinci tentang prestasi kerja bawahan langsung dikirim kepada bawahan sehingga apabila ada masalah diijinkan untuk melakukan perbaikan.

Pendelegasian menawarkan sejumlah keuntungan potensial, bila dilaksanakan dengan cara yang sesuai oleh seorang manajer. Salah satu keuntungan potensial pendelegasian, adalah perbaikan kualitas keputusan. Pendelegasian besar kemungkinannya akan memperbaiki kualitas keputusan apabila bawahan mempunyai lebih banyak keahlian dan ketrampilan untuk melakukan tugas dari manajer tersebut. Kualitas keputusan juga akan meningkat apabila suatu pekerjaan meminta tanggapan yang cepat terhadap situasi yang berubah-ubah dan manajer tidak dapat memantau situasi dari dekat dan cepat, maka keputusan-keputusan lebih cepat dan lebih baik dibuat oleh bawahan, karena bawahan tersebut lebih dekat dengan masalahnya. Sebaliknya, kualitas keputusan kemungkinan tidak akan menjadi lebih baik, bila bawahan tersebut tidak mempunyai ketrampilan untuk membuat keputusan yang benar, gagal untuk memahami apa yang diharapkan dari bawahan tersebut, atau mempunyai tujuan yang tidak sesuai dengan manajer tersebut.

Keuntungan potensial lainnya adalah komitmen yang lebih besar dari para bawahan untuk melaksanakan keputusan yang efektif, dimana komitmen akan lebih kuat apabila keputusan tersebut dibuat oleh bawahan. Hal tersebut dikarenakan bawahan merasa memiliki keputusan tersebut dan akan berusaha menghindari suatu keputusan yang mencerminkan kemampuan seorang bawahan yang jelek. Pendelegasian juga adalah salah satu metode utama manajemen waktu bagi seorang manajer yang dibebani tanggung jawab yang berlebihan. Dengan mendelegasikan tugas-tugas dan



fungsi-fungsi yang kurang penting kepada bawahan, bahkan bilamana seorang manajer dapat melakukan tugas yang didelegasikan dengan lebih baik daripada para bawahan, penggunaan waktu manajer menjadi lebih efisien.

Pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan tambahan adalah sebuah bentuk dari pengkayaan tugas yang kemungkinannya akan membuat pekerjaan seorang bawahan menjadi menarik, menantang dan lebih berarti. Misalnya, dengan memberi kepada para manajer junior tanggung jawab dan kewenangan yang lebih banyak, dengan kenaikan gaji yang sesuai, mengurangi kemungkinan bahwa mereka akan ditarik perusahaan lain pada saat terjadi persaingan yang ketat untuk mendapatkan manajer-manajer yang berbakat. Organisasi-organisasi perlu untuk mengembangkan bakat manajerial untuk mengisi posisi-posisi yang terbuka pada tingkat-tingkat kekuasaan yang lebih tinggi. Tanggung jawab manajerial yang baru dibutuhkan pada sebuah posisi yang lebih tinggi didelegasikan kepada bawahan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut.

2.5.5.5 Pedoman Bagi Pendelegasian

Beberapa pedoman bagi penggunaan pendelegasian yang efektif oleh para manajer dan bagaimana menggunakan pendelegasian secara efektif. Pemilihan tugas-tugas yang akan didelegasikan tergantung pada tujuan pendelegasian tersebut. Beberapa pedoman tentang tugas apa yang harus didelegasikan adalah sebagai berikut :

1. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan; beberapa tanggung jawab dapat dilakukan dengan baik oleh seorang bawahan daripada seorang manajer, karena bawahan tersebut mempunyai keahlian yang lebih banyak atau manajer tersebut tidak memiliki banyak waktu untuk melakukan tugas tersebut.
2. Delegasikan tugas-tugas yang mendesak namun bukan yang mempunyai prioritas tinggi; untuk mengurangi beban pekerjaan yang terlalu berlebihan beberapa tugas tersebut lebih baik dilaksanakan oleh bawahan daripada

sama sekali tidak, sehingga manajer mempunyai lebih banyak waktu untuk melakukan tugas-tugas yang lebih mendesak.

3. Delegasikan tugas-tugas yang relevan bagi karir seorang bawahan; apabila tujuan dari pendelegasian untuk mengembangkan ketrampilan para bawahan, tanggung jawab yang dibebankan harus relevan dengan sasaran karir bawahan tersebut. Pendelegasian untuk pengembangan yang memungkinkan seorang bawahan untuk diberi peluang bertarung dengan sebuah tugas yang menantang dan melakukan inisiatif dalam pemecahan masalah.
4. Delegasikan tugas-tugas dengan kesukaran yang sesuai; tugas-tugas yang didelegasikan harus menantang bagi seorang bawahan, tapi tidak sedemikian sukar sehingga tidak ada harapan dapat berhasil dilakukan. Tugas-tugas tersebut harus cukup sulit sehingga beberapa kesalahan mungkin terjadi, karena kesalahan merupakan bagian yang integral dari pengalaman belajar tersebut.
5. Delegasikan tugas-tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan; beberapa orang manajer memegang semua tugas yang menyenangkan dirinya dan mendelegasikan pekerjaan yang menjemukan atau membosankan kepada para bawahan. Tugas-tugas tersebut tidak akan memperkaya tugas bawahan tersebut dan kemungkinan akan mengurangi kepuasan kerja bawahan tersebut.
6. Delegasikan tugas-tugas yang tidak sentral bagi peran manajer; tugas-tugas yang secara simbolis penting dan sentral bagi seorang manajer jangan didelegasikan, seperti mengalokasikan sumber daya, mengevaluasi prestasi kerja bawahan, membuat keputusan-keputusan personalia, serta berbagai kegiatan sebagai pemimpin seremonial dimana kehadiran manajer tersebut diharapkan.

2.5.6 Kepemimpinan Karismatik dan Transformasional

Karisma merupakan bidang dari para peneliti yang mempelajari

kepemimpinan politik dan kepemimpinan dari gerakan-gerakan sosial atau sekte agama. Karisma jarang dianggap dalam kepustakaan mengenai kepemimpinan organisasi, namun demikian beberapa tahun terakhir ini, para peneliti mulai tertarik untuk mempelajari kepemimpinan karismatik dari para wirausahawan yang mendirikan organisasi-organisasi baru dan para eksekutif yang menghidupkan kembali organisasi-organisasi tua.

Sedangkan kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran operasional.

2.5.6.1 Konsep Mengenai Kepemimpinan Karismatik

Karisma adalah sebuah kata dari Yunani yang berarti karunia diinspirasi ilahi. seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang. Sebuah kontroversi penting adalah apakah karisma pada dasarnya hasil dari atribut dari seorang pemimpin, kondisi situasional, atau sebuah proses interaksi antara pemimpin dengan para pengikutnya. Istilah karisma terus didefinisikan dan digunakan dalam berbagai cara oleh para penulis yang berbeda-beda, namun telah terjadi penyatuan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir ini ke arah suatu konsep interaksi. Kebanyakan dari para teorikus sekarang melihat karisma sebagai suatu hasil dari persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual dan perilaku dari para pemimpin, dalam konteks situasi kepemimpinan, dan dalam kebutuhan-kebutuhan individual maupun kolektif para pengikut.

2.5.6.2 Teori Kepemimpinan Karismatik

Seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan

tidak biasa terhadap para pengikut; para pengikut merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, sehingga para pengikut tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, terlibat secara emosional dalam misi organisasi tersebut, dan mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut.

Para pemimpin karismatik kemungkinan akan berhubungan dengan perilaku-perilaku yang dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikut bahwa pemimpin tersebut kompeten untuk memperkuat rasa percaya kepada keputusan-keputusan pemimpin tersebut dan meningkatkan kesediaan para pengikut untuk patuh. Para pemimpin karismatik kemungkinan akan menekankan kepada tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam dan dirasakan oleh para pengikut dengan memberikan visi yang menarik sehingga mendorong rasa antusiasme dan rangsangan di antara para pengikut. Para pemimpin karismatik kemungkinan akan menetapkan contoh dalam perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh para pengikut, sehingga diharapkan para pengikut mengagumi dan mengidentifikasi pemimpin tersebut dengan seorang pemimpin yang diharapkan oleh para pengikut. Para pemimpin karismatik kemungkinan akan mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut sedangkan pada saat yang bersamaan juga mengekspresikan rasa percaya terhadap para pengikut. Para pemimpin karismatik kemungkinan akan berperilaku dengan cara-cara yang menimbulkan motivasi yang relevan bagi tugas-tugas yang kompleks, yang menantang, yang membutuhkan inisiatif, mempunyai resiko yang diperhitungkan, tanggung jawab pribadi, dan usaha-usaha yang tekun.

2.5.6.3 Penelitian Deskriptif Tentang Kepemimpinan Karismatik

Kebanyakan penelitian mengenai kepemimpinan karismatik adalah

deskriptif dan kualitatif, dan penelitian tersebut telah memberikan pengetahuan yang cukup banyak. Berbagai jenis penelitian deskriptif telah dilakukan. Dalam sebuah pendekatan, para peneliti telah menggunakan wawancara didukung observasi untuk memperoleh deskripsi yang mendetail dari para pemimpin yang sebelumnya dinyatakan sebagai karismatik; deskripsi-deskripsi tersebut selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku, ciri-ciri, serta proses-proses mempengaruhi yang karakteristik. Dalam sebuah pendekatan lain, para peneliti telah menganalisis isi pidato-pidato, dan tulisan-tulisan dari para pemimpin karismatik yang terkenal atau perilaku mereka seperti yang dijelaskan dalam biografi-biografi mereka.

2.5.6.4 Evaluasi Mengenai Teori-Teori Kepemimpinan Karismatik

Kebanyakan teori-teori yang telah didiskusikan cukup baru, dan tidak terdapat cukup bukti untuk mengevaluasi masing-masing teori secara tersendiri. Namun demikian, secara kolektif mereka kelihatannya telah memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman kita tentang proses-proses kepemimpinan. Teori karismatik memberikan penjelasan mengenai pengaruh yang luar biasa beberapa orang pemimpin terhadap bawahannya, suatu tingkat pengaruh yang tidak dapat dijelaskan dengan memuaskan oleh teori-teori sebelumnya tentang kepemimpinan instrumental atau kepemimpinan situasional. Teori-teori karismatik mengakui pentingnya reaksi emosional para pengikut terhadap para pemimpin, selain hal tersebut juga mengakui pentingnya perilaku simbolik dan peran pemimpin tersebut dalam membuat peristiwa-peristiwa menjadi berarti bagi para pengikut.

Teori kepemimpinan karismatik pada akhirnya memberi penjelasan yang lebih baik mengenai bagaimana para pemimpin mampu untuk mempengaruhi orang secara tidak langsung tanpa seringnya interaksi tatap muka. Dari hal-hal tersebut diatas maka dibutuhkan lebih banyak lagi penelitian untuk mengidentifikasi kondisi yang diperlukan bagi timbulnya para pemimpin karismatik, proses di dalamnya para pemimpin memperoleh

komitmen dari para pengikutnya terhadap sebuah visi yang baru, bagaimana cara pemimpin memberdayakan para pengikut, cara para pemimpin karismatik melembagakan nilai-nilai dan strategi-strategi yang baru dalam organisasi, dan cara untuk mencapai hasil-hasil yang positif dari kepemimpinan karismatik sambil juga menghindari hasil-hasil yang negatif.

Meskipun penelitian tentang lini kepemimpinan jenis ini penting, beberapa orang penulis mengkritik ketergesa-gesaan untuk merangkul kepemimpinan karismatik sebagai obat untuk memecahkan masalah-masalah dalam organisasi besar. Para kritikus menunjuk kepada beberapa alasan mengapa tidak selalu diinginkan untuk mempunyai pemimpin karismatik menduduki posisi-posisi penting dalam organisasi-organisasi di sektor swasta dan publik. Tidaklah mungkin untuk memprediksi hasilnya bila orang memberi terlalu banyak kekuasaan kepada seorang individu. Kekuasaan tersebut seringkali disalahgunakan sedangkan visi yang diinginkan hanya sebuah impian kosong. Kepemimpinan karismatik perlu menunjuk secara tidak langsung kepada perubahan yang radikal dalam strategi dan budaya sebuah organisasi, yang mungkin tidak diperlukan atau tidak cocok bagi organisasi-organisasi yang sudah berhasil. Bila koalisi-koalisi yang bersaing dipimpin oleh para karismatik yang mempunyai berbagai visi, maka organisasi tersebut kemungkinan akan terkoyak-koyak oleh konflik yang merusak.

2.5.6.5 Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional adalah sebagai sebuah proses dimana pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan beberapa kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para

pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih baik. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan; membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional sama dalam banyak aspek dengan kepemimpinan yang mentransformasi, namun terdapat juga perbedaan-perbedaan. Burns membatasi kepemimpinan yang mentransformasi kepada para pemimpin yang selalu mendapat pencerahan yang menunjuk kepada nilai-nilai moral yang positif dan kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih tinggi dari para pengikut. Bagi Bass, seorang pemimpin yang mengaktifkan motivasi para pengikut dan meningkatkan komitmen pengikut adalah transformasional, tanpa memperhatikan apakah efeknya akhirnya menguntungkan para pengikutnya atau tidak. Bass tidak akan mengesampingkan para pemimpin yang menunjuk kepada kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah seperti rasa aman, nafkah hidup, dan kebutuhan-kebutuhan ekonomi.

2.5.6.6 Penelitian Deskriptif Tentang Para Pemimpin Transformasional

Penelitian deskriptif cenderung tidak terlalu cermat untuk mencapai kesimpulan yang kuat mengenai sifat kepemimpinan transformasional, namun membantu mengidentifikasi jenis-jenis perilaku kepemimpinan yang khas bagi pemimpin-pemimpin tersebut. Studi-studi deskriptif menemukan bahwa penting bagi pemimpin untuk mengartikulasikan sebuah visi yang jelas dan menarik serta relevan dengan kebutuhan dan nilai para pengikut. Komunikasi visi tersebut dipermudah oleh tindakan-tindakan pemimpin tersebut, oleh apa yang diperhatikan pemimpin tersebut, dan oleh penggunaan-penggunaan seruan-seruan emosional, simbol-simbol, metafora-metafora, ritual, dan peristiwa-peristiwa yang dibuat secara dramatis. Komponen-komponen

intelektual dari visi tersebut kelihatannya penting untuk mempengaruhi cara para pengikut menginterpretasi peristiwa-peristiwa dan untuk meyakinkan mereka bahwa strategi pemimpin untuk mencapai visi tersebut adalah masuk akal.

Meskipun para pemimpin karismatik dan transformasional menggunakan banyak perilaku yang sama penelitian deskriptif menyarankan bahwa terdapat juga beberapa perbedaan penting. Para pemimpin transformasional kelihatannya lebih besar kemungkinannya akan mengambil tindakan-tindakan untuk memberi kekuasaan kepada para pengikut dan mengubah organisasi tersebut dengan cara melembagakan nilai-nilai baru. Perilaku pemimpin yang tersangkut dalam proses ini termasuk banyak yang sama dengan yang diketemukan dalam penelitian perilaku yang lebih awal adalah penting bagi kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin transformasional mendelegasikan tanggung jawab dan kekuasaan yang signifikan, menghapuskan hambatan-hambatan birokratik yang tidak perlu, dan pelatihan untuk ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan para pengikut untuk mengambil inisiatif dan memecahkan masalah, mendorong partisipasi dalam mengambil keputusan penting, mendorong berbagi gagasan, perhatian-perhatian dan informasi yang relevan secara terbuka, memajukan kooperasi dan kerja tim, dan mendorong pemecahan masalah yang konstruktif untuk memecahkan konflik-konflik.

2.5.6.7 Evaluasi Teori-Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori-teori yang didiskusikan masih cukup baru, namun kelihatannya memberi kontribusi yang penting terhadap pemahaman kita mengenai proses-proses kepemimpinan. Perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional mempunyai beberapa kegunaan untuk mengalihkan perhatian dari para peneliti kepada proses-proses kepemimpinan yang telah diabaikan. Namun demikian, perbedaan telah dengan cepat menjadi sebuah teori dimana terdapat dua faktor mengenai proses-proses kepemimpinan, yang merupakan suatu penyederhanaan yang

berlebihan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan dari sebuah fenomena yang kompleks. Proses pertukaran tersebut pada kepemimpinan transaksional tidak harus dibatasi sampai kepada manfaat-manfaat yang berwujud saja. seperti dalam beberapa buah visi dari teori pertukaran sosial, pengaruh timbal balik pada kepemimpinan transformasional dapat menyangkut sebuah pertukaran komitmen terhadap suatu pengertian. Lagi pula, visi tersebut yang diartikulasikan oleh seorang pemimpin transformasional biasanya termasuk janji implisit mengenai keuntungan yang berwujud bagi para pengikut sebagai tambahan terhadap seruan ideologis.

Perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional juga mengabaikan beberapa perilaku manajerial penting yang tidak diidentifikasi sebagai komponen-komponen kategori manapun, seperti jaringan kerja sama, perencanaan, membangun tim, dan memberi informasi. Kesamaan-kesamaan dan perbedaan-perbedaan antara kepemimpinan karismatik dan transformasional memerlukan juga penjelasan yang lebih luas. Hakikat dari karisma adalah hal yang luar biasa yang dirasakan oleh para pengikut yang tergantung kepada pemimpin tersebut untuk bimbingan dan inspirasi. Hakikat dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memberdayakan para pengikut untuk bekerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan ketrampilan dan rasa percaya diri mereka, dan melembagakan perubahan-perubahan dalam organisasi. Proses-proses transformasional tersebut kelihatannya akan lebih mungkin mengurangi ketergantungan dari karisma kepada pemimpin tersebut daripada meningkatkannya. Jadi tidaklah mungkin bahwa seorang pemimpin dapat menjadi transformasional dan sangat karismatik dalam waktu yang bersamaan.

2.5.6.8 Pedoman Bagi Kepemimpinan Transformasional

Beberapa pedoman yang diusulkan peneliti untuk mentransformasikan organisasinya dari berbagai jenis penelitian empiris :

1. Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik; merupakan sesuatu



yang hakiki untuk mengembangkan visi yang jelas dan menarik mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau yang dapat dijadikan organisasi tersebut. Sebelum para pengikut membuat suatu komitmen terhadap perubahan yang radikal, mereka perlu untuk mempunyai sebuah visi tentang sesuatu masa depan yang lebih baik. Sebuah visi yang jelas membantu membuat pedoman untuk tindakan-tindakan serta keputusan-keputusan masing-masing anggota unit organisasi. Sebuah visi harus sederhana dan idealistis, sebuah gambaran mengenai kemana organisasi tersebut harus diarahkan, bukan sebuah rencana yang kompleks dengan sasaran objektif dan langkah-langkah tindakan yang rinci. Sebuah visi yang berhasil tidak dapat dibentuk oleh sebuah formula yang mekanis, tetapi merupakan produk pengalaman bersama, minat pribadi, intuisi, dan keadaan yang menciptakan sebuah peluang.

2. Kembangkan sebuah strategi untuk mencapai visi tersebut; tidaklah cukup mengartikulasikan sebuah visi yang menarik, tetapi para pengikut harus diyakinkan bahwa kepemimpinan tersebut mengetahui bagaimana mencapai visi tersebut. Penting membuat hubungan yang jelas antara visi tersebut dan strategi-strategi untuk mencapainya. Hubungan tersebut lebih mudah untuk dibuat bila strategi tersebut mempunyai sebuah tema yang jelas dan relevan bagi nilai-nilai yang dirasakan bersama oleh para anggota organisasi. Dalam mengembangkan sebuah visi dan strategi baru, tidak perlu untuk menghilangkan semua aspek budaya dan ideologi lama. Nilai-nilai yang dirasakan bersama yang kuat dalam ideologi yang lama harus dipertahankan bila cocok dengan visi dan strategi yang baru. Dengan cara demikian, maka adalah mungkin untuk mempertahankan suatu kelangsungan dengan masa lalu dan membangun sebuah visi strategis yang baru berdasarkan pondasi nilai-nilai yang kuat dari budaya yang ada. Dalam beberapa hal, strategi yang baru tersebut dapat dibenarkan sebagai suatu jalan kembali ke nilai-nilai tradisional yang telah diabaikan pada tahun-tahun terakhir.
3. Promosikan visi tersebut; keberhasilan sebuah visi bukan saja tergantung

kepada isinya, namun juga bagaimana mengkomunikasikan visi tersebut kepada orang lain. Seorang pemimpin kemungkinan akan mengkomunikasikan sebuah visi yang lebih jelas dan lebih memaksa dengan menggunakan bahasa yang membuat para pengikut mengikuti visi tersebut.

4. Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis; para pengikut tidak akan mempercayai sebuah visi kecuali pemimpin tersebut memperlihatkan rasa percaya diri dan pendirian. Penting untuk tetap optimis mengenai kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan-halangan di jalanan kemunduran-kemunduran sementara. Sebaiknya menekankan kepada apa yang telah dicapai sampai sekarang daripada berapa banyak lagi yang masih harus dilakukan. Sebaiknya menekankan aspek-aspek positif dari visi tersebut daripada hambatan-hambatan atau kesulitan-kesulitan yang terdapat di depan.
5. Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut; efek memotivasi sebuah visi tergantung juga kepada sejauh mana para bawahan merasa percaya terhadap kemampuan mereka untuk melaksanakan strategi untuk mencapai visi tersebut. Khususnya penting untuk mempererat rasa percaya diri dan optimisme bila tugas tersebut sangat sukar atau berbahaya bilamana para anggota tim tidak mempunyai rasa percaya diri karena mereka tidak berpengalaman dan belum pernah berhasil. Sebuah cara untuk membangun rasa percaya diri dalam diri para bawahan adalah dengan membuat sebuah analogi antara situasi sekarang dengan keberhasilan sebelumnya oleh tim atau unit organisasi yang sama.
6. Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri; rasa percaya diri seorang individu atau sebuah tim yang melaksanakan sebuah tugas yang menantang dapat ditingkatkan dengan memastikan bahwa kemajuan yang berhasil telah dicapai sebelumnya dalam tugas tersebut. Orang akan lebih bersedia untuk melakukan sebuah kegiatan jika mereka merasakan bahwa usaha-

usaha mereka kemungkinan akan berhasil dan bahwa biaya dari kegagalan tidak akan besar.

7. Rayakan keberhasilan; perta-perta formal atau informal untuk merayakan sukses-sukses dan keberhasilan-keberhasilan memberi peluang untuk meningkatkan optimisme, membangun komitmen, dan memperkuat identifikasi dengan unit organisasi. Dengan mengakui kontribusi dan keberhasilan dari para individu, pentingnya peran setiap orang dalam upaya bersama menjadi lebih nyata. Kegembiraan dan antusiasme yang ditimbulkan dalam sebuah seremoni yang demikian seringkali menyebar ke pekerjaan sehari-hari.
8. Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai utama; cara lain untuk membangun komitmen para bawahan terhadap visi baru adalah dengan mengambil tindakan-tindakan dramatis yang dapat sangat terlihat untuk menekankan nilai-nilai utama dalam visi tersebut diperkuat oleh tindakan-tindakan yang konsisten. Tindakan-tindakan yang simbolis menekankan kepada nilai seorang manajer dan memperlihatkan komitmen terhadap visinya. Sebuah tindakan simbolis khususnya terlihat bila manajer tersebut mempertaruhkan kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan pribadi, atau bertindak dengan cara-cara yang tidak konvensional.
9. Memimpin melalui contoh; sebuah cara bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan memberi contoh mengenai perilaku yang dapat dicontoh dalam interaksi sehari-hari dengan para bawahan. Nilai-nilai yang didukung oleh seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilaku sehari-hari pemimpin tersebut, dan hal ini harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya bila menyenangkan. Memimpin melalui contoh khususnya penting bagi tindakan-tindakan yang tidak menyenangkan, berbahaya, tidak konvensional, atau kontroversial, seperti kebanyakan pemimpin militer yang inspirasional adalah mereka yang memimpin anak buahnya dalam pertempuran dan membagi

bersama bahaya dan penderitaan-penderitaan daripada berada di belakang dalam keadaan relatif aman dan menyenangkan.

10. Menciptakan, memodifikasi atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural; perubahan-perubahan penting dalam budaya membutuhkan modifikasi bentuk-bentuk budaya seperti seremoni, ritual, upacara, slogan, simbol dan label. Sejumlah perubahan dimungkinkan, termasuk penghapusan beberapa bentuk budaya yang mensymbolkan ideologi lama, modifikasi bentuk-bentuk budaya lain untuk mengekspresikan ideologi yang baru dan juga penciptaan beberapa bentuk budaya yang baru. Perubahan-perubahan pada simbol-simbol termasuk pemberian nama baru, logo baru, dan jenis huruf baru untuk publikasi.
11. Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan; bilamana perubahan-perubahan radikal dibuat, upacara-upacara transisi seperti seremoni-seremoni dan ritual dapat digunakan untuk membantu orang mengekspresikan kesedihan dan kemarahan mereka mengenai kehilangan elemen-elemen sentimental dari budaya yang lama.

2.5.7 Kepemimpinan Dalam Kelompok Pengambil Keputusan

Pertemuan-pertemuan berkelompok, apakah formal atau informal, seringkali digunakan untuk memecahkan masalah-masalah dan membuat keputusan-keputusan dalam organisasi. Para pemimpin bertemu dengan para bawahan untuk membuat keputusan berkelompok, komite-komite bertemu untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dari berbagai subunit dalam sebuah organisasi, serta tim-tim proyek bertemu untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dari berbagai subunit dalam sebuah organisasi, serta tim-tim proyek bertemu untuk merencanakan kegiatan-kegiatan mereka dan memecahkan masalah-masalah teknis. Pada umumnya, alasan untuk melakukan pertemuan berkelompok adalah untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan yang tidak dapat ditangani oleh seseorang secara individual.

Kelompok-kelompok lebih banyak kemungkinannya akan digunakan bilamana informasi yang relevan dan keahlian didistribusikan di antara berbagai orang, bilamana partisipasi dibutuhkan untuk memperoleh komitmen yang diperlukan, bila memang tidak cocok untuk mengkonsertasikan kekuasaan pada seorang individu, atau bila keputusan-keputusan kontroversial harus dibuat.

Apa yang harus dilakukan para pemimpin agar pertemuan-pertemuan mereka menjadi lebih efektif telah menjadi subjek penelitian oleh para peneliti keperilakuan selama empat dekade terakhir. Konsultan-konsultan dan para praktisi telah juga memberi kontribusi terhadap pengetahuan kita mengenai kepemimpinan pertemuan (*meeting leadership*). Karena pertemuan-pertemuan merupakan bagian yang demikian penting bagi pekerjaan manajerial, maka subjek tentang bagaimana menjalankannya secara efektif akan ditinjau lebih terperinci.

2.5.7.1 Determinan-Determinan Pengambilan Keputusan Kelompok Yang Efektif

Bila informasi yang relevan yang dibutuhkan untuk memecahkan sebuah masalah dibagi-bagi diantara berbagai orang, sebuah keputusan kelompok secara potensial lebih baik daripada sebuah keputusan yang dibuat oleh seseorang secara individual. Namun demikian, ada banyak hal yang dapat menghalangi sebuah kelompok untuk menggunakan secara efektif informasi tersebut dan mencapai potensinya secara penuh. Apakah sebuah keputusan kelompok memang lebih baik daripada sebuah keputusan individual tergantung kepada proses-proses internal kelompok yang terjadi di masing-masing tahap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Kualitas sebuah keputusan kelompok tergantung kepada sumbangan informasi dan gagasan-gagasan dari para anggota kelompok, kejernihan komunikasi, ketepatan prediksi dan penilaian, sejauh mana diskusi tersebut difokuskan kepada masalah, dan dengan cara bagaimana ketidaksepakatan tersebut dipecahkan. Proses-proses kelompok dipengaruhi oleh beberapa

faktor, dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Ukuran dan komposisi kelompok; ukuran sebuah kelompok pengambil keputusan dapat mempengaruhi proses-proses kelompok dengan berbagai cara. Komunikasi akan lebih sukar bila jumlah anggota bertambah dan lebih sedikit waktu tersedia bagi masing-masing orang untuk berbicara. Bila seorang pemimpin mampu menentukan siapa yang akan menghadiri sebuah pertemuan tertentu, pilihannya harus didasarkan atas siapa yang mempunyai pengetahuan yang relevan dan siapa yang harus berada di sana untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dari keputusan tersebut.
2. Perbedaan status; dalam sebuah kelompok yang setiap anggotanya mempunyai pengetahuan yang relevan dan tidak ada yang memonopoli gagasan-gagasan, sebaiknya diminimalisasi pengaruh perbedaan status pada pengambilan keputusan. Sebuah cara untuk melakukan hal tersebut adalah dengan membuat pertemuan bebas dari simbol-simbol yang mencolok seperti lencana, gelar dan pengistimewaan dalam tempat duduk. selain hal tersebut adalah dengan mengembangkan sebuah norma saling menghargai tanpa memperhatikan status keanggotaannya.
3. Kepaduan kelompok; kepaduan kelompok adalah tingkat saling kasih diantara para anggota dan daya tarik mereka terhadap kelompok, namun tergantung kepada karakteristik-karakteristik individual para anggota. sebuah kelompok yang tingkat kepaduannya tinggi cenderung akan menyetujui sebuah keputusan tanpa mengevaluasi secara lengkap dan objektif terhadap alternatif-alternatif yang ada.
4. Kepribadian anggota; setiap anggota dari sebuah kelompok membawa ke sebuah pertemuan kebutuhan-kebutuhan, sikap, nilai, pengetahuan, serta pengalaman tertentu. Beberapa dari karakteristik para anggota tersebut mempunyai dampak yang nyata bagi proses-proses kelompok. Informasi dan pengetahuan dari para anggota adalah sebuah determinan penting terhadap kualitas keputusan, selain hal tersebut determinan penting yang lain adalah orientasi kepada tujuan dari para anggota kelompok. Ciri-ciri

dan nilai-nilai dari para anggota kelompok dapat juga mempengaruhi proses-proses kelompok serta kualitas keputusan. Penelitian telah memperlihatkan bahwa kelompok-kelompok yang mempunyai anggota yang saling cocok akan lebih produktif, khususnya bila persetujuan diperlukan di bawah kondisi tekanan waktu.

5. Lingkungan fisik langsung; pertemuan-pertemuan yang diadakan pada sebuah lingkungan fisik yang membantu menentukan suasana psikologis dan secara tidak langsung mempengaruhi proses-proses kelompok. Salah satu contoh adalah pengaturan tempat duduk, dimana hal tersebut menciptakan pemisahan psikologis antara pemimpin tersebut dengan anggota-anggota yang lain, dan menghasilkan suasana yang formal dan kaku. Aspek penting yang kedua adalah ada atau tidak adanya gangguan dari luar seperti dering telepon, bising dari luar, dan interupsi contohnya dari sekretaris pemimpin tersebut.
6. Kualitas kepemimpinan; kualitas kepemimpinan adalah salah satu determinan yang paling penting bagi keberhasilan pertemuan. Peran kepemimpinan dapat dibagi-bagi sampai batas tertentu, namun studi-studi mengenai kelompok-kelompok pengambil keputusan menemukan bahwa para anggota biasanya lebih menyukai seorang pemimpin yang langsung memimpin dan melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan yang esensial, dan pemimpin-pemimpin yang demikian cenderung akan mempunyai lebih banyak kelompok yang puas dan produktif.

2.5.7.2 Fungsi Kepemimpinan Dalam Merancang Kelompok

Fungsi kepemimpinan dalam merancang kelompok dapat diklasifikasikan ke dalam perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan. Perbedaan yang sama dapat dibuat bagi perilaku kepemimpinan dalam konteks pertemuan-pertemuan berkelompok. Selain hal tersebut aspek-aspek spesifik dari perilaku kepemimpinan seringkali menyangkut terhadap tugas dan hubungan secara bersamaan, namun taksonomi dua faktor tersebut membantu untuk

mengingatkan para pemimpin kelompok mengenai pentingnya menyeimbangkan perhatian terhadap tugas dan hubungan dalam memimpin pertemuan.

Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas pada sebuah pertemuan kelompok memudahkan komunikasi yang sistematis, evaluasi, dan analisis informasi dan gagasan-gagasan, dan pemimpin tersebut membantu pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Terdapat lima jenis utama perilaku yang berorientasi pada tugas :

1. Mensruktur proses; untuk menyampaikan sebuah masalah kepada kelompok tersebut untuk mengusulkan sebuah sasaran dan memperoleh persetujuan dari kelompok, untuk memperkenalkan sebuah prosedur bagi kelompok tersebut untuk digunakan dalam memecahkan sebuah masalah atau membuat sebuah keputusan.
2. Menstimulasi komunikasi; untuk mencari informasi spesifik dari para anggota kelompok, untuk meminta opini dari para anggota, untuk membesarkan hati dari para anggota untuk memberi kontribusi mengenai gagasan mereka, agar anda memberi informasi spesifik sendiri-sendiri.
3. Menjernihkan komunikasi; untuk mengurangi kekacauan atau untuk menjernihkan suatu kesalahpahaman dengan meminta kepada seorang anggota untuk menjelaskan, dengan menyatakan kembali apa yang telah dikatakan oleh seseorang, dengan meminta kepada seorang anggota kelompok bagaimana ia mengartikan komentar seorang anggota lain, dengan menginterpretasikan gagasan-gagasan dan menetapkan istilah-istilah.
4. Meringkas; untuk meninjau apa yang pernah dikatakan atau dicapai sebegitu jauh, untuk meninjau gagasan-gagasan serta fakta-fakta yang ditawarkan selama sebuah periode diskusi yang panjang, untuk membuat daftar atau menempatkan gagasan-gagasan yang disarankan dan meminta kelompok tersebut untuk meninjaunya.
5. Menguji konsesus; untuk memeriksa jumlah persetujuan di antara para anggota kelompok dalam hubungannya dengan sasaran-sasaran,

interpretasi informasi, evaluasi berbagai alternatif, dan kesiapsediaan untuk mencapai sebuah keputusan.

Lima jenis perilaku tersebut kelihatannya merupakan aspek-aspek yang paling utama dalam pertemuan-pertemuan dari kepemimpinan yang berorientasi tugas. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi 'kepada tuas' dalam sebuah pertemuan penting bagi efektifitas kelompok, namun perilaku memelihara kelompok (*relationship-oriented*) juga penting. Memelihara kelompok termasuk perilaku kepemimpinan yang meningkatkan solidaritas, memperbaiki hubungan antar pribadi, membantu pemecahan konflik, dan memuaskan kebutuhan pribadi para anggota mengenai penerimaan, hormat dan keterlibatan. Ada lima jenis utama dari perilaku memelihara kelompok :

1. Penjaga gawang (*gatekeeping*); untuk mengatur dan memudahkan partisipasi para anggota kelompok, untuk menyarankan cara-cara meningkatkan partisipasi, untuk mendorong kontribusi para anggota yang tidak banyak bicara dan mencegah para anggota yang dominan memonopoli diskusi tersebut.
2. Mengharmoniskan; untuk meredakan konflik antar anggota atau menengahinya dengan menyarankan kompromi-kompromi, untuk mengurangi ketegangan dengan humor, untuk meminta para anggota agar mendamaikan perbedaan-perbedaan mereka.
3. Mendukung; berlaku ramah tamah, menanggapi kebutuhan –kebutuhan dan perasaan para anggota, menolong seorang anggota atau membantu agar tidak kehilangan muka, untuk memperlihatkan apresiasi terhadap kontribusi para anggota.
4. Menetapkan standar (*standard setting*); untuk menyarankan norma-norma dan standar-standar perilaku, mengingatkan kelompok mengenai norma-norma yang telah dibuat sebelum itu, untuk menunjuk kepada norma-norma kelompok yang implisit dan memeriksa bagaimana para anggota betul-betul merasa tentang hal tersebut.
5. Menganalisis proses; untuk memeriksa proses-proses kelompok agar mengidentifikasi masalah-masalah proses dan perilaku yang merugikan

para anggota, untuk menunjukkan masalah-masalah proses kepada kelompok tersebut, untuk meminta para anggota mengenai persepsi mereka tentang pertemuan kelompok.

Beberapa perilaku memelihara kelompok terjadi di pertemuan di mana saja, namun hal tersebut diabaikan oleh banyak pemimpin yang tidak sadar tentang kepentingannya. Seperti halnya dengan perilaku yang berorientasi kepada tugas, perilaku-perilaku memelihara kelompok tersebut membutuhkan ketrampilan dan suatu penetapan waktu yang tepat agar dapat dijalankan dengan efektif.

2.5.7.3 Peran Pemimpin dalam Kelompok Pengambil keputusan

Pandangan tradisional menyatakan bahwa para pemimpin harus mempunyai inisiatif dan kekuasaan untuk mengatur, mendorong, memberi instruksi, dan mengontrol mereka yang mengikuti. Definisi tentang peran pemimpin tersebut menunjuk kepada petunjuk-petunjuk berikut :

1. Pemimpin tersebut harus memfokuskan diri kepada tugas dan mengabaikan perasaan-perasaan dan hubungan pribadi kapan saja dimungkinkan.
2. Pemimpin tersebut harus mencari opini-opini dan mencoba untuk mendapatkan persetujuan namun jangan sekali-kali melepaskan hak untuk menentukan pilihan terakhir.
3. Pemimpin tersebut harus tetap mengendalikan diskusi kelompok setiap saat dan harus dengan sopan namun tegas menghentikan tindakan-tindakan mengacau dan diskusi yang tidak relevan.
4. Pemimpin tersebut harus mencegah para anggota mengekspresikan perasaan-perasaan mereka dan harus mencoba untuk memelihara sebuah diskusi yang rasional dan logis tanpa ledakan-ledakan emosional.
5. Pemimpin tersebut harus menjaga diri terhadap ancaman-ancaman terhadap kewenangannya dalam kelompok tersebut dan jika perlu harus berani bertarung untuk mempertahankannya.

Jenis kepemimpinan tradisional menghasilkan beberapa keuntungan



namun dengan suatu harga yang tidak dapat diterima. Pertemuan-pertemuan teratur dan keputusan-keputusan dibuat, namun para anggota menjadi apatis dan benci, yang mengakibatkan kehilangan kontribusi yang potensial dan pengurangan mutu keputusan-keputusan tersebut. Penerimaan keputusan-keputusan tersebut oleh para anggota kelompok juga dapat berkurang, bila para anggota merasa dimanipulasi dan tidak mampu untuk mempengaruhi keputusan tersebut secara signifikan.

Selain jenis kepemimpinan tradisional terdapat jenis kepemimpinan yang terpusat pada kelompok (*group-centered leadership*) pada pertemuan-pertemuan. Konsep kepemimpinan yang terpusat pada kelompok adalah hasil dari pengalaman yang ekstensif dengan pelatihan terhadap kepekaan (*sensitivity training*). Menurut pandangan tersebut mengenai kepemimpinan, kelompok secara keseluruhan harus membagi-bagi tanggung jawab agar dapat efektif. Fungsi-fungsi memelihara kelompok dianggap sama pentingnya dengan fungsi-fungsi yang berorientasi kepada tugas karena perasaan-perasaan dan interaksi sangat mempengaruhi proses-proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam sebuah kelompok. Membagi sama tanggung jawab terhadap fungsi-fungsi kepemimpinan akan membuat para anggota lebih puas dengan kelompok tersebut. Resep-resep berikut bagi para pemimpin ini diindikasikan bagi kepemimpinan yang terpusat kepada kelompok :

1. Pemimpin tersebut harus mendengarkan dengan penuh perhatian dan mengamati isyarat-isyarat non-verbal agar dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan, perasaan, interaksi, serta konflik dari anggota. Dengan melakukan hal tersebut, pemimpin harus memandang kelompok sebagai sebuah kesatuan kolektif atau sistem sosial daripada hanya sebagai sebuah kumpulan para individual.
2. Peran pemimpin tersebut harus memberi pelayanan sebagai seorang konsultan, penasihat, guru, dan fasilitator, daripada sebagai seorang direktur atau manajer dari kelompok tersebut.
3. Pemimpin tersebut harus menetapkan sebuah suasana persetujuan untuk

mengekspresikan baik perasaan maupun gagasan.

4. Pemimpin tersebut harus menetapkan sebuah suasana persetujuan untuk mengekspresikan baik perasaan maupun gagasan.
5. Pemimpin tersebut harus mendorong kelompok tersebut untuk menangani kebutuhan-kebutuhan akan pemeliharaan dan memproses masalah-masalah dalam konteks dari pertemuan kelompok yang teratur.
6. Pemimpin tersebut harus melepaskan kontrol kepada kelompok dan memungkinkan kelompok tersebut untuk membuat pilihan terakhir pada semua jenis keputusan yang sesuai.

BAB 3

ANALISIS MASALAH

3.1 Gambaran Umum Tentang Proyek Jalan dan Jembatan

Proyek jalan dan jembatan berlokasi baik pada ruas jalan propinsi maupun ruas jalan kabupaten yang tersebar di Propinsi Jawa Barat, dimana kondisi jalan dan jembatan tersebut kondisinya cukup kritis dalam arti kondisi jembatan sudah harus diganti atau kondisi jalan harus diperbaiki ataupun ditingkatkan. Pada proyek penggantian jembatan, kondisi jembatan yang harus diganti tersebut rata-rata karena bangunan bawah jembatan sudah tergerus oleh air (*Scouring*) dan bangunan atas jembatan lantainya menggunakan kayu yang sudah tidak memadai lagi atau sudah banyak yang lapuk sehingga tidak memadai untuk mendukung beban lalu-lintas yang melalui jembatan tersebut. Pada kasus lainnya kondisi jembatan tersebut terjadi retak-retak baik itu di gelagar maupun pada pelat lantai yang disebabkan rata-rata karena mutu beton yang kurang dan jumlah besi yang kurang seperti terjadi retak geser yang diakibatkan oleh kurangnya tulangan sengkang dekat tumpuan.

Pada proyek jalan, kondisi jalan yang harus diperbaiki rata-rata disebabkan karena kondisi tanah pada daerah jalan tersebut labil sehingga banyak kondisi jalan yang bergelombang karena tanah atau jalan tidak mampu menerima beban kendaraan yang lewat pada jalan tersebut. Sedangkan kondisi jalan yang tidak terlalu kritis atau hanya perlu pemeliharaan dan peningkatan jalan hanya dilakukan overlay, tergantung lokasi jalan tersebut merupakan jalan kabupaten atau jalan propinsi, karena hal tersebut berhubungan dengan dana yang akan diberikan. Apabila jalan tersebut merupakan jalan propinsi maka dana yang digunakan melalui APBN atau APBD Tingkat I, sedangkan apabila jalan tersebut berada pada ruas jalan kabupaten maka dana yang digunakan melalui APBD Tingkat II, hal tersebut berlaku juga untuk proyek-proyek jembatan.

Pada proyek jalan dan jembatan, pelaksanaannya dilakukan oleh cabang dinas setempat secara swakelola atau dilaksanakan oleh dinas

(Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Barat/Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Propinsi DT. I Jawa Barat) tergantung dari kemampuan cabang dinas tersebut, baik itu dari segi finansial maupun dari segi sumber daya manusia.

3.2 Masalah-Masalah Pada Proyek Jalan Dan Jembatan

3.2.1 Masalah Interpersonal dan Sumber Daya Manusia

Masalah sumber daya manusia dalam manajemen proyek memegang peranan penting dalam suksesnya suatu proyek. Pada proyek jalan dan jembatan, dimana pada proyek tersebut diperlukan tenaga-tenaga kerja yang terampil dan profesional di bidang tugasnya dan berpengalaman dalam pekerjaannya. Hal tersebut sangat diperlukan agar proyek mencapai tiga konstrain yang diinginkan yaitu; biaya, mutu dan waktu. Oleh karena hal tersebut maka tenaga-tenaga kerja yang terlibat di dalam proyek harus dikoordinasikan oleh seorang pemimpin sesuai dengan wewenang yang dimilikinya. Sebagai contoh seorang mandor harus mengkoordinasikan para tukang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan spesifikasi. Selain hal tersebut pelaksana di lapangan mengkoordinasi pekerjaan dari mandor agar sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang ingin dicapai, waktu yang sudah dijadwalkan, dan biaya yang sudah dianggarkan.

Untuk menunjang keberhasilan dan kelancaran dari proyek maka dibutuhkan ketrampilan-ketrampilan dari para pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut. Sebagai contoh seorang pelaksana memerintahkan seorang mandor untuk melaksanakan pekerjaan pemasangan bekisting dan pengecoran dengan cara borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, maka untuk melaksanakan pekerjaan mandor mempengaruhi dan memotivasi bawahannya dengan memberi bonus apabila pekerjaan selesai atau memberi uang lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, hal tersebut penting agar hasil pekerjaan mandor dapat dipertanggung jawabkan dalam arti sesuai dengan spesifikasi dan waktu yang diinginkan.

Pada tahap konseptual untuk proyek jalan dan jembatan, dimana dalam mengidentifikasi kebutuhan akan jalan dan jembatan yang baik diperlukan para pemimpin yang sensitif atau peka terhadap kebutuhan masyarakat banyak, sehingga pada masa yang akan datang dapat bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya. Oleh karena hal tersebut, dibutuhkan pemimpin yang mempunyai ketrampilan konseptual yang baik untuk melakukan studi kelayakan dan pengambilan keputusan atau kebijakan dalam pembangunan proyek jalan dan jembatan. Pada pengambilan keputusan atau kebijakan seorang pemimpin diharapkan melakukan evaluasi-evaluasi terhadap alternatif yang ada dan melakukan studi-studi kelayakan seperti analisis mengenai dampak lingkungan, yang bekerja sama dengan Puslitbang Jalan dan Jembatan atau dengan perguruan-perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, dimana masukan-masukan dari sumber daya manusia yang bekerja pada lembaga tersebut dapat menghasilkan keputusan atau kebijakan yang dapat diterima oleh semua pihak, baik dari kalangan birokrat maupun kalangan teknokrat dan yang tidak kalah pentingnya adalah dari masyarakat luas.

Pada tahap perencanaan, dimana proyek jalan dan jembatan dilakukan dengan swakelola atau direncanakan oleh departemen terkait dalam hal ini adalah departemen pekerjaan umum atau ditenderkan kepada konsultan-konsultan perencana melalui tender terbuka dan prakualifikasi, sehingga diharapkan sumber daya manusia yang terlibat dalam perencanaan merupakan orang-orang yang profesional dan ahli serta berpengalaman di bidang pekerjaannya. Hal tersebut penting agar jalan dan jembatan yang direncanakan dapat bertahan lama atau sesuai dengan umur rencana dengan memperhitungkan jumlah kendaraan yang lewat dengan beban tertentu dari kendaraan tersebut, selain hal tersebut dalam perhitungan teknis faktor keamanan dibuat seefisien tetapi cukup ekonomis agar jalan yang dilalui pengendara dapat nyaman mungkin dan pada jembatan memberi rasa aman dan menjamin keselamatan kendaraan yang lewat di atasnya.

Pada tahap pelaksanaan atau implementasi merupakan tahap yang sangat penting dalam keseluruhan tahapan proyek, karena hasil dari pembangunan proyek tersebut akan langsung digunakan oleh para pengguna jalan maupun jembatan. Oleh karena hal tersebut maka seringkali dalam pembangunan proyek jalan dan jembatan diperlukan konsultan, pengawas yang mengawasi pekerjaan agar sesuai dengan spesifikasi maupun volume pekerjaan yang telah direncanakan oleh pihak perencana, sehingga untuk hal tersebut diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai moral yang baik dan keinginan dari semua pihak agar proyek tersebut sesuai dengan spesifikasi yang disyaratkan. Apabila terjadi masalah-masalah yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan proyek, seseorang pemimpin diharapkan tanggap terhadap masalah tersebut dan memberikan alternatif-alternatif penyelesaian serta memberikan keputusan yang dapat diterima semua pihak dan dapat dipertanggung jawabkan, sehingga proyek dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan jadwal. Selain hal tersebut seorang pemimpin diharapkan meminta masukan-masukan dari orang-orang yang terlibat pada proyek terhadap masalah yang ada, agar kemungkinan terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat diminimalkan.

3.2.2 Masalah Perencanaan

Masalah perencanaan selain masalah perencanaan teknis dalam arti perencanaan fisik proyek, melainkan juga masalah biaya terutama masalah anggaran yang terdapat pada Pemerintah Daerah. Sebagai contoh, apabila Pemerintah Daerah akan melakukan penggusuran atau pembelian tanah dari masyarakat disesuaikan dengan harga yang berlaku pada masyarakat dan transparan, sehingga tidak dapat disalahgunakan oleh oknum dari pemerintah daerah yang tidak bertanggung jawab. Hal tersebut juga harus disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki oleh pemerintah daerah setempat, apabila dana tidak mencukupi untuk satu tahun anggaran biasanya proyek dilakukan secara bertahap. Sebagai contoh untuk pembelian tanah penduduk atau penggusuran dilakukan pada tahap awal

sedangkan untuk pelaksanaannya dilakukan untuk tahun anggaran berikutnya.

Pada tahap konseptual perencanaan mengenai biaya dilakukan secara global untuk suatu proyek, sehingga seringkali anggaran biaya di bawah perkiraan atau *under estimate* dan pada akhirnya menyebabkan proyek tersebut dibatalkan. Pada proyek jalan dikenal suatu program *Pavement Management System* (PMS) dimana pada program tersebut terdapat perhitungan-perhitungan mengenai biaya-biaya untuk peningkatan jalan atau untuk melakukan pemeliharaan dari suatu ruas jalan, selain hal tersebut pada program ini juga dapat diketahui waktu dimana suatu ruas jalan dengan jumlah kendaraan yang lewat dan beban dari kendaraan tersebut dapat dikatakan ruas jalan yang diprediksi sudah tidak nyaman lagi atau sudah berlubang, bergelombang dan retak-retak.

Masalah perencanaan pada tahap konseptual pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Jalan Dan Jembatan Daerah Tingkat I Jawa Barat dilakukan oleh Sub Dinas Bidang Perencanaan dan Pembangunan. Gubernur sebagai Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat memberikan strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan untuk memanfaatkan dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, sedangkan untuk masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis mengenai jalan dan jembatan dilaksanakan oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga, dari tahap konseptual sampai pada tahap pelaksanaan, sehingga dari hal tersebut maka dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Propinsi DT.I Jawa Barat.

Pada tahap perencanaan terdapat banyak kendala dan penyimpangan-penyimpangan seperti banyak proyek perencanaan yang seharusnya dilelang untuk dilaksanakan konsultan swasta yang profesional akan tetapi pada kenyataannya dilaksanakan oleh Sub Dinas Perencanaan karena keterbatasan dana, sehingga seringkali dana-dana untuk pelaksanaan fisik yang sangat terbatas harus mengerjakan beberapa paket pekerjaan yang tidak mungkin dilaksanakan karena dananya sangat terbatas. Hal tersebut menyebabkan beberapa paket pekerjaan dari segi

kuantitas kurang, dan pada saat kontraktor akan melaksanakan kontraktor tersebut mengajukan rekayasa lapangan, dalam arti mereka mengajukan kebutuhan kuantitas di lapangan yang sebenarnya. Dari kejadian tersebut dapat dilihat apabila pihak perencana bekerja secara profesional maka kekurangan dari segi kuantitas dapat dikurangi, dan perlunya koordinasi dari pihak-pihak yang terkait dengan proyek seperti perencana yang membuat engineering estimate (EE), Pimpro dan staf-stafnya yang membuat owner estimate (OE), sehingga kekurangan dari segi kuantitas dapat diminimalisasi.

3.2.3 Masalah Pelelangan

Pada proyek-proyek jalan dan jembatan, pimpro membentuk suatu panitia pelelangan atau panitia tender, dimana panitia tersebut terdiri dari orang-orang yang secara struktural jabatannya di bawah pimpro, sehingga dalam hal ini panitia lelang tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mereka bertanggung jawab kepada pimpro. Walaupun demikian seorang pimpro tidak boleh intervensi dalam menjalankan tugas-tugas panitia pelelangan, karena prosedur pelelangan tersebut telah diatur dalam juknis (petunjuk teknis) maupun juklak (petunjuk pelaksanaan) dan baik itu panitia pelelangan maupun para kontraktor yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut harus mengikuti semua prosedur yang berlaku.

Sebelum pelelangan dilakukan prakualifikasi bagi perusahaan-perusahaan yang akan melakukan pelelangan untuk pengadaan barang dan jasa, dimana hal tersebut untuk mengetahui kemampuan dasar (basic of skills) dari perusahaan-perusahaan tersebut. Prakualifikasi tersebut membedakan tingkat pekerjaan baik itu dari segi biaya maupun dari segi teknis, misalnya paket pekerjaan untuk kualifikasi C2 pekerjaan tersebut hanya boleh dilakukan oleh kontraktor daerah dan nilai kontrak maksimal dua ratus juta rupiah. Kegiatan prakualifikasi tersebut dilakukan oleh panitia khusus (commetee) yang ditunjuk untuk tujuan tersebut, dimana dalam pelaksanaannya perusahaan yang akan mengikuti prakualifikasi harus menyampaikan data perusahaannya kepada panitia prakualifikasi, data-data yang dimaksud meliputi :

1. Data administrasi, yang terdiri dari :
 - a. Nama Perusahaan
 - b. Akte Pendirian Perusahaan
 - c. Alamat Perusahaan
 - d. Status Perusahaan (pusat atau cabang)
 - e. Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi (SIUJK)
 - f. Keanggotaan Kadin atau Asosiasi profesi yang terkait
2. Data keuangan :
 - a. Nomor Pokok Wajib Pajak
 - b. Susunan Pemilik Saham
 - c. Kekayaan Bersih Perusahaan
 - d. Referensi Bank
 - e. Neraca Perusahaan Terakhir
3. Data Personalia
4. Data Peralatan yang dimiliki oleh perusahaan
5. Data pengalaman pekerjaan

Data-data tersebut sebagaimana tertera dalam dokumen prakualifikasi yang dibuat oleh panitia, kemudian panitia akan memeriksa dan memberikan penilaian serta menetapkan hasil prakualifikasi. Meskipun pada kenyataannya banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan dari data-data yang ada, selain keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan tetapi juga sumber dana yang dimiliki oleh perusahaan seperti kekayaan bersih dari perusahaan tersebut. Karena hal tersebut maka pada saat perusahaan-perusahaan yang akan mengikuti pelelangan melakukan pendaftaran diperiksa dokumen-dokumen asli yang ada dalam prakualifikasi, agar apabila terjadi sesuatu hal di kemudian hari dapat diusut secara hukum, dan panitia lelang tidak dipersalahkan.

3.2.4 Masalah Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen proyek adalah pelayanan informasi mengenai kombinasi sumber daya manusia, kebijakan-kebijakan yang diambil, prosedur dan sistem yang memungkinkan terlaksananya kegiatan-

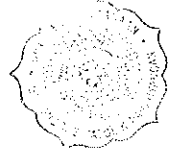
kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengendalikan biaya, mutu, waktu dan kinerja dari proyek. Sistem informasi manajemen proyek bertujuan menghasilkan output tertentu dari suatu masukan yang terdiri dari tenaga kerja, tenaga ahli, dana, material dan lain-lain yang kualitasnya maupun kuantitasnya sesuai dengan output yang dihasilkan. Oleh karena hal tersebut maka seorang pemimpin diharapkan dapat mengatur pemakaian sumber daya secara optimal dan mengetahui bahwa penggunaan sumber daya sudah efektif dan efisien dilihat dari kriteria-kriteria sasaran atau tujuan yang ingin dicapai, dengan menggunakan sistem informasi manajemen proyek seorang pemimpin mendapat gambaran hasil pelaksanaan pekerjaan apakah sudah mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan atau belum. Sehingga pada akhirnya dapat dibuat evaluasi dan pengambilan keputusan untuk alokasi sumber daya berikutnya.

Semua langkah kegiatan dalam siklus kontrol berkaitan erat satu sama lain. Bagian laporan atau analisis mempunyai tugas mengumpulkan, memproses data dan catatan pelaksanaan pekerjaan (pengeluaran biaya dan pencapaian jadwal) menjadi keterangan yang tersusun sesuai struktur atau format yang telah ditentukan. Laporan hasil analisis akan menjadi bahan pengambilan keputusan dan tindakan-tindakan selanjutnya. Sedangkan unsur perencanaan memberikan kriteria sasaran-sasaran proyek sebagai patokan pengendalian. Misalnya hasil pelaksanaan satu bagian pekerjaan memberikan indikasi tidak akan mencapai sasaran. Bila hal demikian terjadi, pengelola harus membuat keputusan tindakan apa yang akan diambil, seperti mengadakan relokasi sumber daya untuk memperbaiki penyimpangan tersebut. Dalam hal ini, perlu sejauh mungkin dihindari mengubah sasaran-sasaran proyek yang telah ditentukan oleh perencanaan dasar kecuali dalam keadaan yang amat mendesak dan tidak ada alternatif lain. Perubahan sasaran pokok proyek umumnya memerlukan persetujuan pimpinan perusahaan, dan dikerjakan dengan melakukan perencanaan ulang seperti revisi anggaran atau revisi jadwal.

Sistem informasi manajemen akan berfungsi sesuai dengan yang diharapkan bilamana tersedia peralatan yang dapat menunjangnya.

Peralatan tersebut adalah komputer dengan perangkat lunak lainnya yang mempunyai kemampuan untuk :

- memproses data dengan cepat, tepat dan akurat;
- berfungsi sebagai perpustakaan dalam hal mengumpulkan dan menyimpan data, dan mengeluarkan kembali sesuai dengan permintaan;
- menangani pekerjaan rutin dalam jumlah besar, yang seringkali bersifat melelahkan dan membosankan, seperti pekerjaan tertentu di bidang administrasi dan keuangan;
- diprogram untuk memecahkan masalah atau perhitungan khusus.



3.2.5 Masalah Pengawasan

Seorang pemimpin dalam proyek jalan dan jembatan terutama untuk lokasi yang berjauhan dan proyek jalan yang sangat panjang maka diperlukan pengawasan tenaga kerja yang cukup teliti agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan spesifikasi. Sebagai contoh untuk pembuatan tanggul-tanggul penahan tanah dengan menggunakan batu kali atau untuk pekerjaan pengurugan dan pemotongan lahan diperlukan pengawasan yang teliti terutama dari segi material jalan yang akan digunakan dan volume yang akan dilaksanakan. Karena masalah material dan volume tersebut yang paling sering disalahgunakan oleh para pekerja pada proyek jalan. Sedangkan untuk pekerjaan jembatan maka ketelitian dari pemimpin adalah pada saat pekerjaan pondasi, karena tanah yang ada dibawah jembatan sukar untuk diprediksi daya dukung tanahnya, sehingga seringkali terjadi penurunan setempat sehingga terjadi lendutan pada jembatan. Pada proyek jembatan untuk bentang yang tidak terlalu panjang dan lokasi proyek yang jauh seringkali kontraktor melakukan pembuatan beton segar pada lokasi proyek sehingga pada saat pengecoran ketelitian akan mutu beton yang akan dicapai harus diawasi agar sesuai dengan spesifikasi. Dalam hal tersebut biasanya pemimpin proyek akan membuat surat keputusan untuk menempatkan wakil dari pemimpin proyek untuk ditempatkan di lapangan dalam rangka mengawasi semua pekerjaan yang dilakukan kontraktor. Selain hal tersebut dari pihak P3TP (Perencanaan Pengawasan

Pelaksanaan Teknik Proyek) Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga memberikan konsultan pengawas/supervisi untuk setiap paket pekerjaan, dimana tugas konsultan pengawas memberikan konsultasi yang berhubungan dengan teknis pekerjaan, melakukan pengawasan terhadap mutu pekerjaan, pengendalian waktu pelaksanaan, dan pengawasan volume pekerjaan yang dilaksanakan oleh kontraktor. Pada saat kontraktor akan melakukan penagihan berdasarkan progres yang dicapai, sebelumnya dilakukan pengecekan bersama antara kontraktor, konsultan pengawas dan pihak owner di lokasi pekerjaan berdasarkan volume pekerjaan yang terpasang di lapangan.

Konsultan pengawas juga berperan dalam pembuatan *field engineering* (rekayasa lapangan) dimana seringkali volume yang terdapat pada engineering estimate dari pihak perencanaan atau owner estimate dari pihak staff pimpro sebagai direksi proyek, tidak sesuai dengan volume yang terdapat di lapangan. Hal tersebut menyebabkan dicek secara bersamaan oleh ketiga pihak dan disetujui oleh ketiga pihak tersebut (Konsultan Pengawas, Kontraktor, dan Direksi Proyek) agar dalam pelaksanaannya kontraktor mendapat gambaran pekerjaan apa dan volume berapa yang harus dikerjakan sesuai dengan dana yang tersedia. Apabila ada pekerjaan yang harus dikerjakan atau *major item* seperti pembesian dan pengecoran yang volumenya berkurang maka diperlukan CCO (Contract Change Order) dengan pekerjaan yang bukan *major item*.

3.2.6 Masalah Teknis dan Metodologi

Pada proyek jalan dan jembatan masalah teknis yang paling sering diketemukan adalah sulitnya mendapatkan material yang baik untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Misalnya untuk pekerjaan pengecoran beton dibutuhkan material agregat kasar yang harus mendapat sertifikasi dari balai pengujian dan mix design yang harus diuji di balai pengujian tersebut, akan tetapi seringkali kontraktor melakukan beberapa kesalahan dengan merubah material yang dikirim ke balai pengujian berbeda dengan yang tersedia di lapangan sehingga mutu beton yang tidak sesuai dengan

spesifikasi. Untuk meminimalkan hal tersebut maka pihak pengawas dari owner maupun pihak pengawas dari konsultan pengawas memberikan peringatan dalam bentuk surat atau bahkan memberhentikan pekerjaan tersebut apabila material yang digunakan di lapangan tidak sesuai dengan mix design yang diberikan kepada balai pengujian.

Masalah metodologi pada proyek jalan dan jembatan seringkali hanya pada akibat kondisi-kondisi yang tidak terduga seperti pada pelaksanaan proyek jembatan seringkali terjadi banjir dadakan akibat hujan pada daerah lain yang limpahan air hujan masuk ke sungai dimana proyek jembatan tersebut sedang dilaksanakan. Untuk menanggulangi hal tersebut, biasanya kontraktor sudah menyiapkan dam-dam dari karung berisi pasir dan beberapa mesin pompa untuk mengeluarkan air dari lokasi pekerjaan. Akan tetapi seringkali dam-dam yang telah disediakan terbawa arus sungai yang kuat akibat banjir dadakan, sehingga kontraktor akan mengajukan penambahan waktu pelaksanaan akibat adanya kejadian-kejadian yang tidak terduga tersebut.

Masalah-masalah teknis dan metodologi yang sering ditemukan pada saat pelaksanaan pekerjaan dapat dikonsultasikan kepada konsultan pengawas atau pihak perencana yang merencanakan atau yang mendesain paket pekerjaan tersebut, karena mungkin terjadi kesalahan pada saat penggambaran, seperti tulangan tarik menjadi tulangan tekan yang akan sangat berpengaruh pada kontruksi beton. Hal tersebut kemungkinan terjadi dikarenakan dari pihak perencanaan sering berubah-ubah desain untuk paket pekerjaan yang sama, perubahan tersebut seringkali disebabkan karena dana yang tersedia terbatas atau kebutuhan dari segi fungsional maupun kebutuhan dari segi struktural harus dirubah disesuaikan dengan keadaan lapangan.

Masalah-masalah teknis dan metodologi dapat ditangani oleh kontaktor apabila kontraktor tersebut bekerja secara profesional dan menguasai bidang yang akan dikerjakannya. Tetapi untuk paket-paket pekerjaan yang dilaksanakan kontraktor daerah atau kontraktor klasifikasi C2 seringkali sumber daya yang ada tidak memenuhi syarat dalam arti sumber

daya manusia maupun sumber dana yang terbatas. Hal tersebut menyebabkan kontraktor mengerjakan paket pekerjaan setelah uang muka sudah diperoleh dan biasanya memperkerjakan orang-orang dari Dinas Pekerjaan Umum setempat atau orang-orang dari cabang dinas.

3.2.7 Masalah Organisasi

Dalam suatu organisasi disusun dan diletakkan dasar-dasar pedoman dan petunjuk kegiatan, jalur pelaporan, pembagian tugas, dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi dan pimpinan. Karena tujuan suatu perusahaan berbeda-beda maka susunan organisasi juga berbeda-beda. Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan suatu wadah dalam bentuk struktur organisasi. Struktur ini akan menggambarkan hubungan formal, tetapi tidak melukiskan hubungan informal yang umumnya timbul bila ada interaksi sosial. Struktur organisasi formal akan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Macam pokok-pokok kegiatan organisasi.
2. Pembagian menjadi kelompok atau subsistem.
3. Adanya hirarki, wewenang, dan tanggung jawab bagi kelompok dan pimpinan.
4. Pengaturan kerjasama, jalur pelaporan, dan komunikasi, meliputi jalur vertikal dan horisontal.

Struktur organisasi setiap proyek berbeda baik itu proyek perencanaan maupun proyek pelaksanaan, karena hal tersebut berhubungan dengan wewenang dan kegiatan yang dilaksanakan, sehingga kadang-kadang struktur organisasi tidak sesuai dengan kegiatan-kegiatan yang ada. Hal tersebut dikarenakan struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi yang baku dan digunakan terus menerus tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan proyek yang ada, sehingga seringkali tidak efisien dengan situasi dan kondisi pada suatu proyek. Dalam hal kegiatan suatu proyek seringkali tanggung jawab dilimpahkan pada manajer tingkat menengah dalam hal ini adalah kepala seksi sedangkan kepala subdinas

bisa dikatakan hanya mengetahui dan menyetujui saja sedangkan tanggung jawab penuh ditanggung kepala seksi.

Pada proyek wewenang dan tanggung jawab seluruhnya ditanggung oleh pimpro dan dalam kegiatannya pimpro dibantu oleh staf pimpro dan asisten pimpro baik itu asisten teknik maupun asisten umum, yang bertugas membantu semua kegiatan proyek agar berlangsung dengan baik. Dalam hal ini seringkali tugas-tugas dari staf pimpro tidak sesuai dengan tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh staf-staf pimpro, hal tersebut dikarenakan seringkali ada intervensi dari luar yaitu banyak tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh kontraktor akan tetapi pada kenyataannya dilaksanakan oleh staf pimpro terutama tugas-tugas yang berhubungan dengan administrasi. Kondisi tersebut banyak terjadi kerancuan dalam tugas yang seharusnya dilaksanakan staf pimpro itu sendiri, karena menyebabkan staf pimpro tersebut tidak mengetahui apa yang menjadi tugas dan kewajiban dari staf-staf pimpro tersebut.

3.3 Organisasi Proyek

Susunan organisasi proyek terdiri dari :

1. Penanggung jawab dan pembina program
2. Penanggung jawab dan pembina pelaksanaan proyek
3. Pemimpin proyek
4. Bendaharawan proyek
5. Sekretariat proyek
 - Pelaksana teknis
 - Pelaksana Administrasi
6. Pengemudi
7. Pramubakti

Untuk kelancaran pelaksanaan proyek tertentu, yang sifat dan jangkauan operasional proyeknya sangat luas serta dalam wilayah Daerah Tingkat II yang berbeda atau spesifikasi jenis proyek yang ditangani berbeda-beda, apabila dipandang perlu dapat dibentuk Pemimpin Bagian Proyek dan Bendaharawan Bagian Proyek.

3.3.1 Tugas Unsur Organisasi Proyek

3.3.1.1 Penanggung jawab dan pembina program

Penanggung jawab dan pembina program adalah Sekretaris Wilayah/-Daerah dan pelaksanaannya dilimpahkan kepada para Asisten Sekretaris Wilayah/Daerah, selaku Kepala Satuan Kerja di lingkungan Sekretaris Wilayah/Daerah dan Kepala Dinas/Badan/Lembaga yang bertanggung jawab dalam pembinaan program/proyek pembangunan dalam lingkungan instansi yang dipimpinnya.

Tugasnya :

1. Menyusun dan menandatangani petunjuk tertulis dalam bentuk PO, yang antara lain berisi :
 - a. Tujuan, sasaran dan rincian kegiatan proyek
 - b. Rincian penggunaan dana dalam rangka mencapai sasaran proyek
 - c. Jadwal kegiatan untuk mencapai sasaran proyek
 - d. Rincian lokasi dan alokasi dana serta kegiatan proyek untuk masing-masing wilayah kerja
 - e. Petunju-petunjuk lainnya.
2. Menyelenggarakan pengawasan umum terhadap pelaksanaan proyek pembangunan yang dilakukan oleh Pemimpin Proyek/Bagian Proyek bersangkutan.
3. Memberikan petunjuk dalam rangka penyelesaian masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh Pemimpin Proyek serta Penanggung jawab dan pembina pelaksanaan proyek.

3.3.1.2 Penanggung jawab dan pembina pelaksanaan proyek

Penanggung jawab dan pembina pelaksana proyek adalah pejabat pada Dinas/Badan/Lembaga, Kepala Biro pada Satuan Kerja Asisten Sekretaris Wilayah/Daerah yang bersangkutan serta Kepala Dinas/UPTD.

Tugasnya :

1. Melakukan kegiatan pengendalian pelaksanaan proyek

2. Menyelenggarakan pengawasan melekat terhadap pelaksanaan proyek yang dilakukan oleh Pemimpin Proyek/Bagian Proyek yang bersangkutan.
3. Memberikan petunjuk dalam rangka penyelesaian masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh Pemimpin Proyek.

3.3.1.3 Pemimpin proyek

Pemimpin Proyek adalah Pejabat yang ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah dengan mencantumkan namanya dalam DIPDA dan atau dokumen lain yang disamakan.

Tugasnya :

1. Pemimpin Proyek bertanggung jawab, baik dari segi keuangan, maupun dari segi fisik/kegiatan proyek, sesuai dengan DIPDA atau dokumen lain yang disamakan untuk proyek tersebut.
2. Pemimpin Proyek/Bagian Proyek mengadakan pemeriksaan kas terhadap Bendaharawan Proyek/Bagian Proyek sedikitnya 3 (tiga) bulan sekali yang ditandatangani Pemimpin Proyek, dilampiri dengan Berita Acara Pemeriksaan Kas dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pembukuan dan pencatatan secara tertib sehingga setiap saat dapat diketahui "
 - a. Bahwa ikatan (komitmen) yang telah dibuatnya tidak melampaui batas anggaran yang tersedia dalam tolok ukur dan/atau jenis pengeluaran.
 - b. Jumlah uang/dana yang masih tersisa.
 - c. Keadaan/perkembangan proyek baik fisik/kegiatan maupun keuangan.
 - d. Perbandingan antara rencana dan pelaksanaannya
 - e. Penggunaan dana bagi pengadaan barang/jasa produksi dalam negeri dan luar negeri.
3. Pemimpin Proyek dilarang mengadakan ikatan yang akan membawa akibat dilampauinya batas anggaran yang tersedia dalam DIPDA atau dokumen lain yang disamakan.

4. Pemimpin Proyek bertanggung jawab atas penyampaian laporan-laporan tepat pada waktunya.
5. Pemimpin Proyek bertanggung jawab atas penyelesaian proyek tepat pada waktunya.
6. Menyerahkan hasil pelaksanaan proyek kepada Gubernur Kepala Daerah, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3.3.1.4 Pemimpin Bagian Proyek

Pemimpin Bagian Proyek adalah Pejabat yang ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah dengan mencantumkan namanya dalam DIPDA dan/atau dokumen lain yang disamakan.

Tugasnya :

1. Memimpin dan mempertanggungjawabkan kegiatan pelaksanaan bagian proyek, baik administrasi, keuangan dan pencapaian target fisik/kegiatan bagian proyek, sesuai dengan DIPDA
2. Mengadakan konsultasi dengan Pemimpin Proyek mengenai hal-hal yang menyangkut teknis pelaksanaan proyek.
3. Melaporkan pelaksanaan bagian proyek kepada Pemimpin Proyek.
4. Menyerahkan hasil pelaksanaan bagian proyek kepada Pemimpin Proyek.

3.3.1.5 Bendaharawan Proyek

Bendaharawan proyek/Bagian Proyek adalah Pejabat yang ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah dengan mencantumkan namanya dalam DIPDA dan/atau dokumen lain yang disamakan.

Tugasnya :

1. Membantu Pemimpin Proyek dalam menyelenggarakan pembukuan dan pencatatan secara tertib, sehingga setiap saat dapat diketahui :
 - a. Bahwa ikatan (komitmen) yang telah dibuatnya tidak melampaui batas anggaran yang tersedia dalam tolok ukur dan/atau jenis pengeluaran.
 - b. Jumlah uang/dana yang masih tersisa.

- c. Keadaan/perkembangan proyek baik fisik/kegiatan maupun keuangan.
 - d. Perbandingan antara rencana dan pelaksanaannya.
 - e. Penggunaan dana bagi pengadaan barang/jasa produksi dalam negeri dan luar negeri.
2. Melaksanakan tugas kebendaharawan lainnya.

3.3.1.6 Sekretariat proyek

1. Pelaksana Tenis Proyek mempunyai tugas :
 - a. Membantu Pemimpin Proyek dalam melaksanakan kegiatan teknis proyek.
 - b. Melaksanakan tugas teknis yang diberikan oleh Pemimpin Proyek.
2. Pelaksana Administrasi Proyek mempunyai tugas :
 - a. Membantu Pemimpin Proyek dalam mempersiapkan administrasi proyek.
 - b. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Pemimpin Proyek.

3.3.1.7 Pengemudi dan Pramubakti

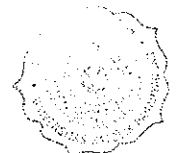
Pengemudi dan Pramubakti membantu kelancaran tugas yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek.

3.3.2 Tatalaksana Organisasi Proyek

1. Pemimpin Proyek/Bagian Proyek dan Bendaharawan Proyek/Bagian Proyek ditetapkan dengan surat keputusan Gubernur Kepala Daerah atas usul dari Kepala Dinas/Badan/Lembaga/Satuan Kerja yang secara fungsional bertanggung jawab terhadap proyek bersangkutan.
2. Struktur dan unsur organisasi proyek ditetapkan dengan Surat Keputusan Pemimpin Proyek.
3. Kepala Dinas/Badan/Lembaga/Satuan Kerja dan Satuan Organisasi Daerah lainnya serta Pejabat Eselon III ke atas, tidak diperkenankan menjadi Pemimpin Proyek.

4. Unsur Organisasi Proyek yang memegang lebih dari satu proyek, tidak diperbolehkan menerima honorarium tetap lebih dari satu proyek (maksimal 12 bulan dalam satu tahun anggaran).
5. Untuk melaksanakan kegiatan proyek, apabila dipandang perlu Pemimpin Proyek dapat memperkerjakan tenaga kerja lapangan dengan membuat kontrak kerja, selama yang bersangkutan diperlukan, maksimal selama satu tahun anggaran dengan persetujuan Penanggung Jawab Proyek dan Pembina Pelaksana Proyek.
6. Apabila dalam pelaksanaan suatu proyek memperkerjakan Pegawai Negeri Sipil dan atau bukan Pegawai Negeri Sipil di luar lingkungan Pemerintah Daerah, maka honorariumnya dipersamakan dengan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah.
7. Seorang Pegawai Negeri Sipil hanya boleh menjadi Pemimpin Proyek atau Bendaharawan proyek untuk sebanyak-banyaknya 3 (tiga) buah proyek, kecuali apabila dalam perjalanan APBD mendapat tambahan biaya dari proyek yang sama dengan sumber dana yang berbeda, dengan ketentuan hanya menggunakan satu buku kas dan beberapa kas pembantu.
8. Pemimpin/Bagian Proyek dan Bendaharawan/Bagian Proyek merupakan Pegawai Negeri Sipil Daerah, diperkenankan juga Pegawai Negeri Sipil Pusat dengan status diperbantukan (Dpb) atau diperkerjakan (Dpk) pada Dinas/Badan/Lembaga/Satuan kerja yang bersangkutan.
9. Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan sebagai Pemimpin Proyek harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :
 - a. Diutamakan yang telah memiliki Sertifikat Sistem Manajemen Proyek (Project Management System) atau yang setara.
 - b. Pemimpin Proyek diutamakan pelaksana yang memiliki kemampuan teknis dengan pangkat/golongan III. Apabila tidak ada dapat ditunjuk pejabat eselon paling rendah.
 - c. Pemimpin Proyek harus sesuai dengan bidang tugasnya.

- d. Tidak menjabat sebagai Pemimpin Proyek lebih dari 5 (lima) tahun berturut-turut, pada proyek yang sama pada unit kerja yang bersangkutan.
 - e. Sekurang-kurangnya harus mempunyai sisa masa kerja efektif (vide PGPS) selama 2 (dua) tahun.
 - f. Tidak sedang melaksanakan tugas sebagai Pemimpin Proyek atau Pemimpin Bagian Proyek APBN.
 - g. Tidak sedang menjalankan hukuman disiplin.
 - h. Memiliki mental yang baik.
10. Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan sebagai Bendaharawan Proyek harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut :
- a. Memiliki sertifikat Bendaharawan dan diutamakan yang telah memiliki pengalaman di bidang keuangan.
 - b. Bendaharawan Proyek diutamakan pelaksana yang memiliki kemampuan di bidangnya dan mempunyai pangkat/golongan II. Apabila tidak ada dapat ditunjuk pelaksana yang mempunyai pangkat/golongan III dengan ketentuan tidak melebihi pangkat/golongan Pemimpin Proyek.
 - c. Sekurang-kurangnya harus mempunyai sisa masa kerja efektif (vide PGPS) selama 2 (dua) tahun.
 - d. Tidak merangkap sebagai Bendaharawan Rutin/Gaji, Bendaharawan Barang dan Bendaharawan APBN.
 - e. Tidak menjabat sebagai Bendaharawan Proyek lebih dari 5 (lima) tahun berturut-turut, pada proyek yang sama atau pada unit kerja yang bersangkutan.
 - f. Tidak sedang menjalankan hukuman disiplin.
 - g. Memiliki mental yang baik.
11. Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan sebagai Pemimpin Bagian Proyek harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut :
- a. Diutamakan yang telah memiliki Sertifikat Sistem Manajemen Proyek (Project Management System) atau yang setara.



- b. Pemimpin Bagian Proyek diutamakan pelaksana yang memiliki kemampuan teknis dengan pangkat/golongan setinggi-tingginya sama dengan Pemimpin Proyek dan serendah-rendahnya pangkat/golongan III.
 - c. Pemimpin Bagian Proyek harus sesuai dengan bidang tugasnya.
 - d. Tidak menjabat sebagai Pemimpin Proyek lebih dari 5 (lima) tahun berturut-turut, pada proyek yang sama pada unit kerja yang bersangkutan.
 - e. Sekurang-kurangnya harus mempunyai sisa masa kerja efektif (vide PGPS) selama 2 (dua) tahun.
 - f. Tidak sedang melaksanakan tugas sebagai Pemimpin Proyek atau Pemimpin Bagian Proyek APBN.
 - g. Tidak sedang menjalankan hukuman disiplin.
 - h. Memiliki mental yang baik.
12. Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan yang diusulkan sebagai Bendaharawan Bagian Proyek harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut :
- a. Memiliki sertifikat Bendaharawan dan diutamakan yang telah memiliki pengalaman di bidang keuangan.
 - b. Bendaharawan Proyek diutamakan pelaksana yang memiliki kemampuan di bidangnya dan mempunyai pangkat/golongan II. Apabila tidak ada dapat ditunjuk pelaksana yang mempunyai pangkat/golongan III dengan ketentuan tidak melebihi pangkat/golongan Pemimpin Bagian Proyek.
 - c. Sekurang-kurangnya harus mempunyai sisa masa kerja efektif (vide PGPS) selama 2 (dua) tahun.
 - d. Tidak merangkap sebagai Bendaharawan Rutin/Gaji, Bendaharawan Barang dan Bendaharawan APBN.
 - e. Tidak menjabat sebagai Bendaharawan Proyek lebih dari 5 (lima) tahun berturut-turut, pada proyek yang sama atau pada unit kerja yang bersangkutan.
 - f. Tidak sedang menjalankan hukuman disiplin.

g. Memiliki mental yang baik.

Hubungan kerja sama antara Pemimpin Proyek, Pemimpin Bagian Proyek dan Bendaharawan Proyek atau Bendaharawan Bagian Proyek, bersifat fungsional sebagai atasan dan bawahan langsung.

3.4 Organisasi Kontraktor

Organisasi kontraktor dibentuk untuk mengatur unsur-unsur sumber daya perusahaan yang terdiri dari beberapa ahli yang menguasai di bidangnya untuk mencapai organisasi yang efektif dan efisien. Dalam organisasi kontraktor untuk proyek jalan dan jembatan di sesuaikan dengan besarnya proyek dan jenis pekerjaan yang dilaksanakan. Tetapi secara umum organisasi kontraktor adalah sebagai berikut :

1. General Superintendent atau manajer lapangan (untuk klasifikasi pekerjaan C biasanya dipegang oleh direktur perusahaan), dimana posisi tersebut untuk memimpin dan mengkoordinasi semua kegiatan proyek di lapangan, seperti :
 - a. Hubungan dengan masyarakat dan instansi setempat.
 - b. Engineering dan pembelian yang dilakukan di lapangan, konstruksi instalasi permanen dan sementara.
 - c. Keselamatan kerja.
 - d. Keuangan dan akutansi.
 - e. Administrasi umum, perburuhan, dan personalia.
 - f. Pengawasan dan pengendalian mutu.
2. Site Engineer, bertugas untuk memimpin dan mengkoordinasi pekerjaan, baik yang langsung dikerjakan sendiri atau oleh subkontraktor, meliputi pembangunan instalasi, memeriksa dan melakukan uji coba, dan menyiapkan penyelesaian fisik.
3. Struktur Engineer, mengawasi kegiatan konstruksi dari aspek engineering. Menyiapkan spesifikasi dan bill of material untuk paket lelang dan melakukan QA/QC di lapangan.
4. Administrasi keuangan, mengurus dan bertanggung jawab atas keuangan dan akutansi proyek, seperti gaji tenaga kerja, akutansi umum,

pencatatan penggunaan dana, serta iaktan-ikatan yang diadakan, juga menyiapkan laporan keuangan untuk pemberi pinjaman dana proyek.

5. Logistik, bertanggung jawab mengenai pembelian, angkutan, dan ekspedisi semua material dan peralatan untuk proyek di lapangan.
6. Administrasi Teknik, bertanggung jawab atas administrasi, dokumentasi, perburuhan dan personalia proyek, seperti back up data, laporan harian proyek, data curah hujan dan lain-lain.
7. *Drafter* dan *Surveyor*, bertanggung jawab untuk gambar pelaksanaan atau *shop drawing*, dan gambar terlaksana atau *As built drawing*, sedangkan surveyor mempunyai tugas untuk selalu mengecek baik itu elevasi maupun titik-titik as untuk pekerjaan agar lokasi dan elevasi sesuai dengan yang direncanakan.
8. Mandor, bertanggung jawab terhadap pekerjaan harian dengan spesialisasi pekerjaan yang biasa dilaksanakan seperti mandor besi, biasanya yang menangani masalah pembesian secara keseluruhan.

3.5 Organisasi Konsultan Pengawas

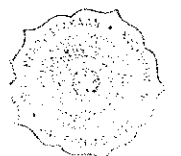
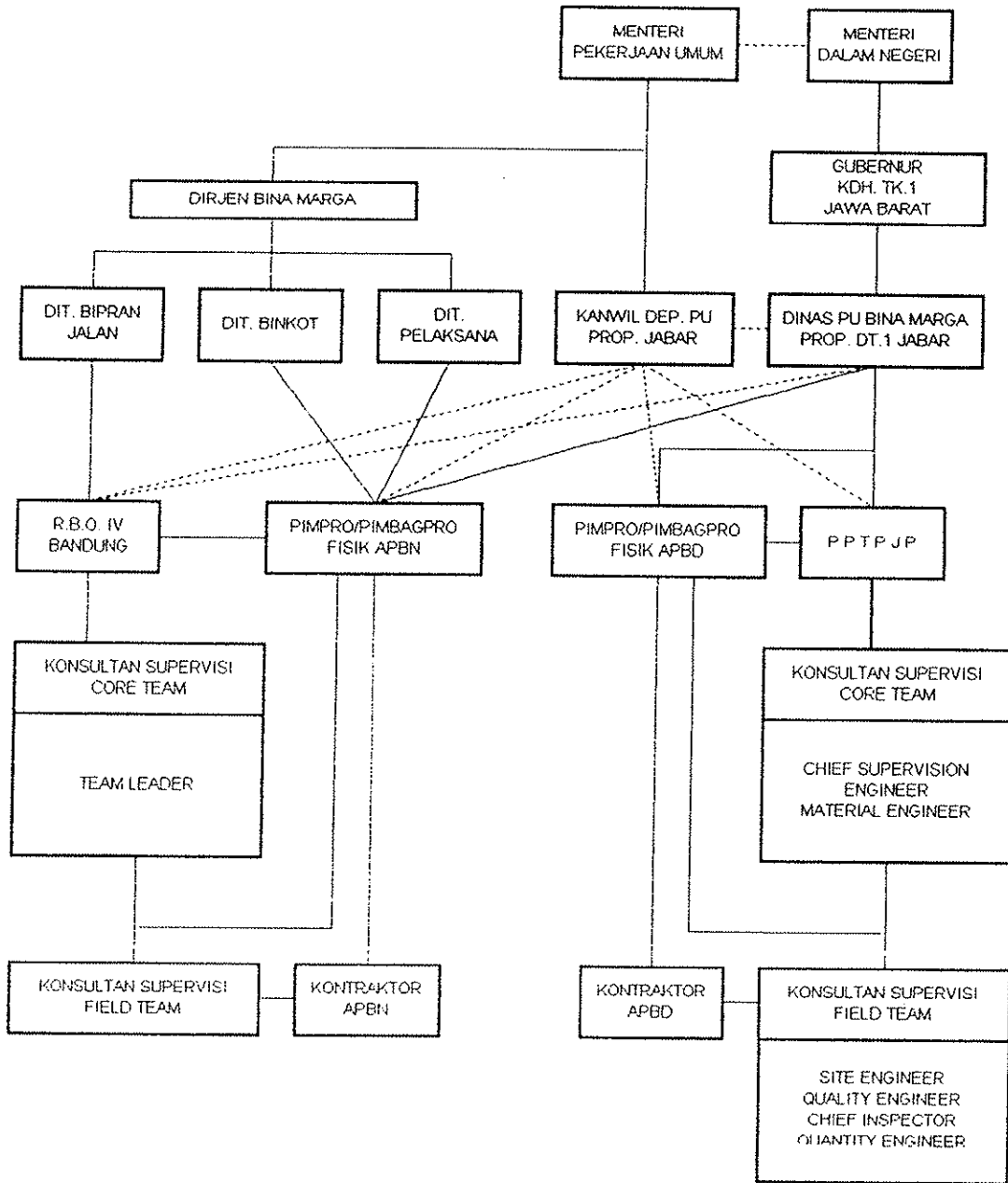
Organisasi Konsultan Supervisi atau Pengawas diperlukan untuk mengawasi pekerjaan yang dilaksanakan oleh kontraktor di lapangan, dimana struktur organisasi tersebut disesuaikan dengan kondisi lapangan, apabila tidak memungkinkan atau proyek tidak terlalu besar maka untuk konsultan pengawas hanya ada seorang field inspector merangkap sebagai quality control. Hal tersebut dapat disebabkan karena keterbatasan dana dari pemilik proyek, sehingga struktur organisasi dan sumber daya manusia disesuaikan dengan keadaan proyek. Tetapi secara garis besar struktur organisasi untuk konsultan supervisi adalah sebagai berikut :

1. Resident Engineer, bertugas membuat laporan mingguan dan laporan bulanan kepada pihak pemilik dan membuat surat-surat baik itu teguran maupun yang sifatnya peringatan kepada pihak kontraktor
2. Site Engineer, bertugas untuk mengawasi proyek dari segi teknis dan memberi masukan-masukan kepada pihak kontraktor dari segi teknis apabila terdapat masalah yang harus dipecahkan, dan menerima

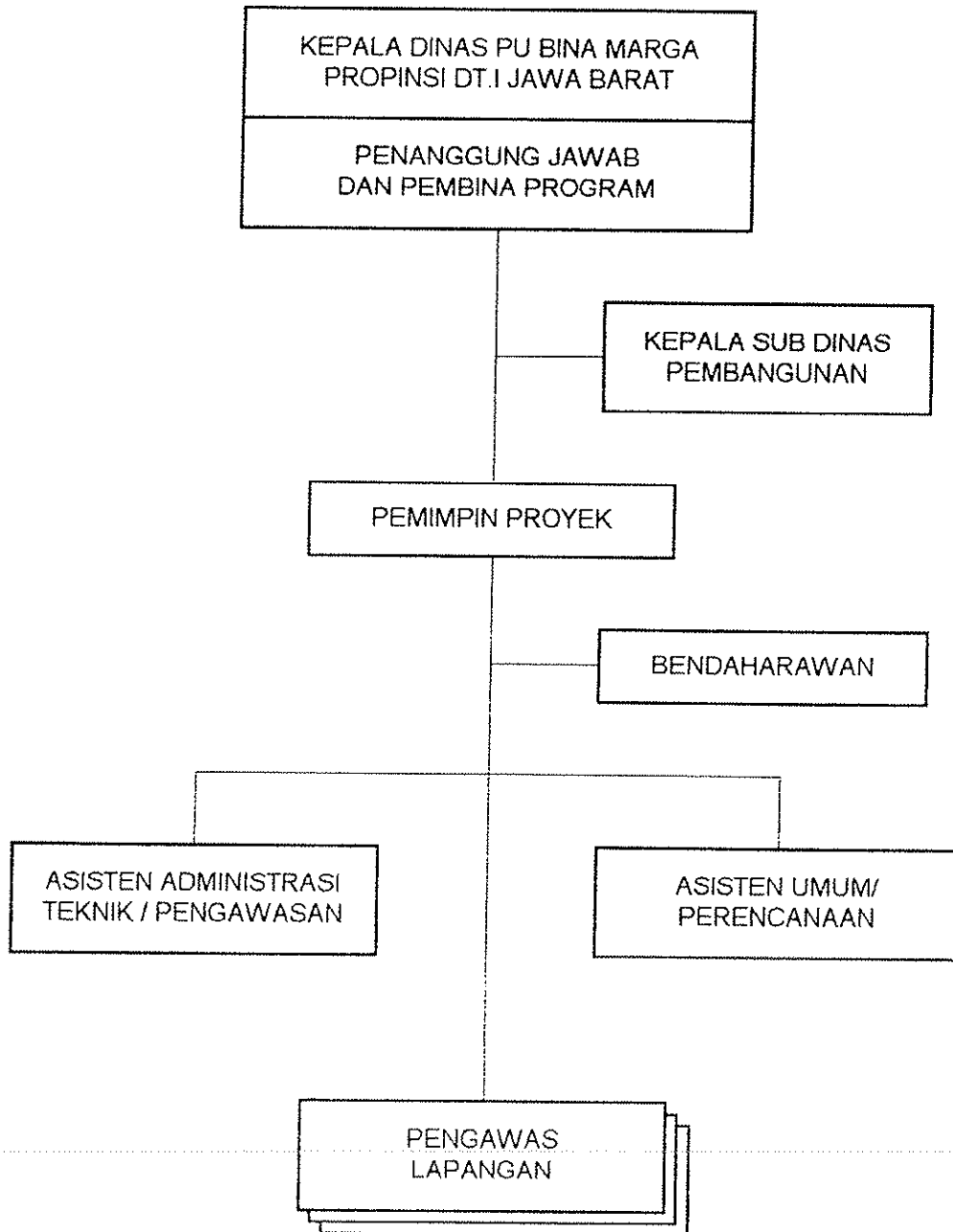
masukan dari field inspector maupun dari quality control, serta masukan-masukan besarnya volume yang sudah dilaksanakan oleh kontraktor sebagai data untuk penagihan dan masukan-masukan mutu pekerjaan yang dilaksanakan selain secara pribadi site engineer bertanggung jawab untuk mengecek sendiri.

3. Field Inspector dan Quality Control, bertugas untuk mengecek volume yang sudah dilaksanakan dan kualitas dari pekerjaan yang akan dilaksanakan agar sesuai dengan spesifikasi yang terdapat dalam kontrak, apabila terjadi penyimpangan dari segi volume maupun dari segi kualitas, maka field inspector memberi masukan kepada site engineer untuk selanjutnya dibuat surat teguran maupun surat peringatan kepada kontraktor dengan sanksi untuk pekerjaan yang menyimpang tersebut tidak dibayar atau tidak dimasukkan ke dalam progress atau kemajuan pekerjaan.
4. Administrasi dan Operator Komputer, bertugas membantu Resident Engineer maupun Site Engineer dalam membuat pelaporan dan administrasi dalam bentuk surat menyurat.

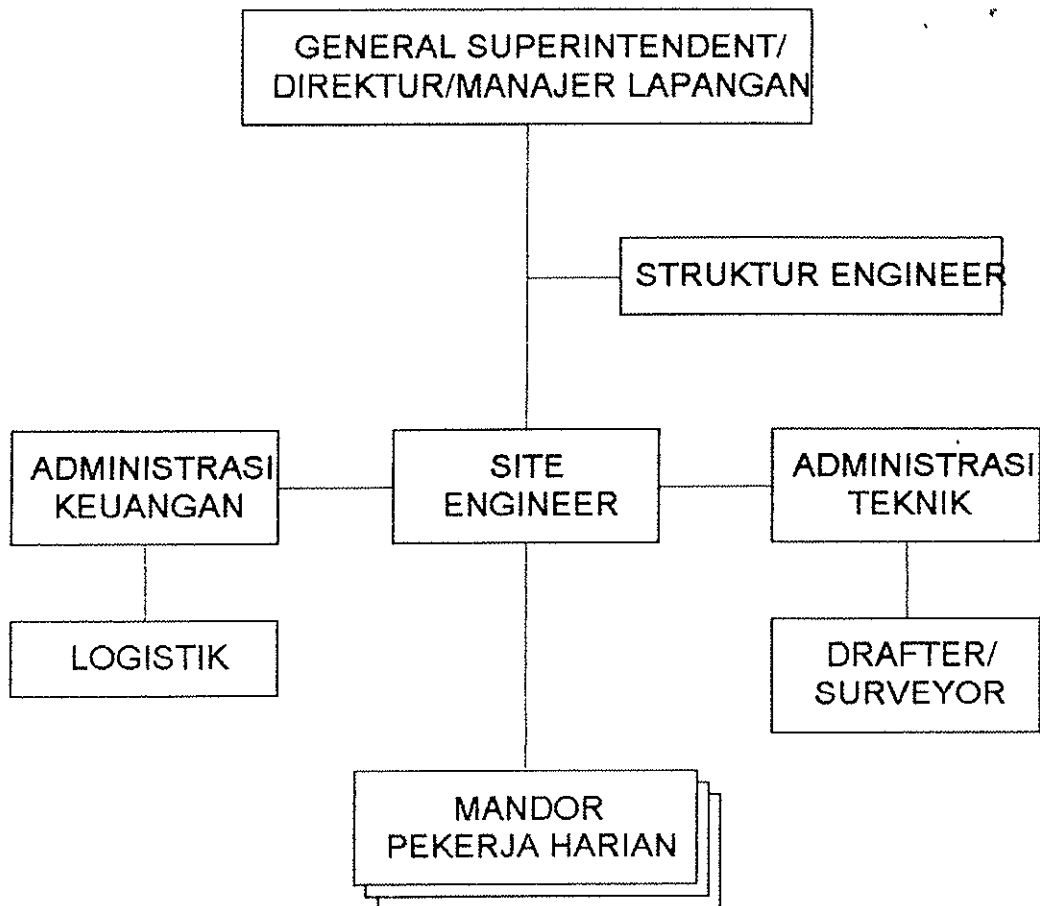
BAGAN ORGANISASI TATA LAKSANA PROYEK BIDANG KEBINA-MARGAAN



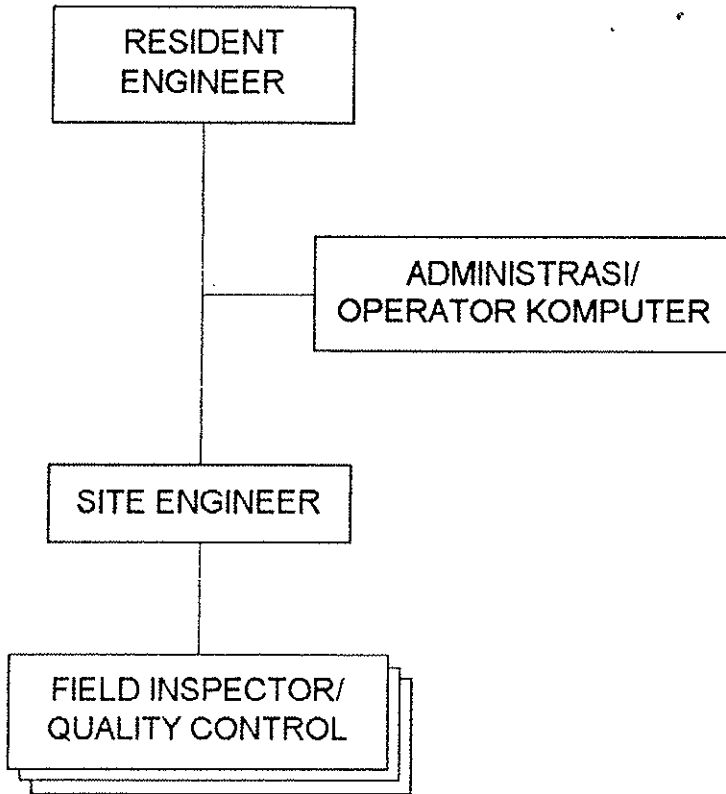
**STRUKTUR ORGANISASI RPOYEK
BERDASARKAN SURAT KEPUTUSAN
PIMPINAN PROYEK**



STRUKTUR ORGANISASI KONTRAKTOR



STRUKTUR ORGANISASI KONSULTAN PENGAWAS



3.4 Pembahasan Masalah Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Proyek Jalan dan Jembatan

Kepemimpinan menyangkut sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi. Hal tersebut bukan suatu hal yang mudah diterapkan oleh seorang pemimpin suatu organisasi yang besar atau suatu kelompok kecil, karena banyak faktor-faktor yang sangat mempengaruhinya. Salah satu faktor adalah sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau kelompok tersebut, dimana sumber daya manusia sangat berperan dalam mensukseskan atau berhasil tidaknya tujuan dari sebuah organisasi atau kelompok. Untuk hal tersebut dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memimpin dan mengelola sumber daya manusia tersebut agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Pemimpin-pemimpin yang terlibat dalam pengelolaan proyek jalan dan jembatan, dimana secara struktur organisasi telah dijelaskan pada subbab sebelumnya baik struktur maupun tatalaksana serta kewenangan dari sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan proyek dan ada tiga pihak yang terlibat, yaitu; pemilik dalam hal ini adalah pihak pemerintah daerah ataupun pusat (tergantung proyek apakah itu proyek APBD, atau proyek APBN), Kontraktor sebagai pelaksana pengerjaan suatu proyek jalan atau jembatan, dan Konsultan Pengawas yang mengawasi pelaksanaan pekerjaan proyek tersebut baik dari segi waktu maupun dari segi mutu dan melaporkan kemajuan yang sudah dilaksanakan oleh kontraktor.

Ketiga pihak tersebut berperan utama dalam mensukseskan suatu proyek jalan dan jembatan terutama apabila proyek tersebut berada diluar daerah atau pada daerah terpencil, dimana pengontrolan yang dilakukan oleh para pemimpin dari ketiga pihak tersebut sangat sukar. Terutama dari pihak Pemilik dalam hal ini pihak pemerintah daerah yang diwakili oleh seorang pemimpin proyek (Pimpro), karena selain proyek yang berjauhan dari Bandung juga tersebar di pelosok daerah, sehingga tidak mungkin dalam waktu seminggu dapat mengontrol semua paket pekerjaan, selain hal

tersebut seringkali seorang Pimpro mempunyai jabatan lainnya seperti sebagai kepala seksi karena kurangnya tenaga yang mampu menjabat sebagai Pemimpin Proyek.

Pihak kontraktor sebagai pelaksana untuk paket pekerjaan-pekerjaan yang tidak mempunyai masalah yang kompleks seringkali hanya diserahkan kepada para mandor untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Sedangkan general superintendent atau GS lebih banyak berada di kantor mengurus cash flow atau aliran uang untuk setiap pekerjaan, sehingga diperlukan seorang mandor yang dapat dipercaya oleh pemimpin tersebut. Pada paket-paket pekerjaan yang besar terutama untuk paket pekerjaan dengan Klasifikasi A, dimana struktur organisasi yang ada sangat kompleks dengan wewenang dan tatalaksana masing-masing struktur organisasi sangat berbeda hal tersebut harus dapat ditangani oleh seorang General Superintendent, karena dia adalah wakil dari direktur atau pemilik perusahaan kontraktor di lapangan terutama untuk menangani masalah-masalah sumber daya yang ada baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Konsultan Pengawas yang bertugas mengontrol, mengawasi dan mengendalikan pekerjaan-pekerjaan apakah sesuai dengan spesifikasi, volume dan waktu yang sudah dijadwalkan. Untuk hal tersebut seringkali kontraktor sangat tergantung dengan keberadaan konsultan pengawas di lapangan, karena untuk mencapai ketiga hal tersebut kepemimpinan seorang pengawas di lapangan diuji, dimana dia harus berhadapan dengan para pekerja langsung tanpa bisa menegur secara langsung tetapi melalui pelaksana di lapangan. Sedangkan *site engineer* atau *resident engineer* membuat surat teguran kepada kontraktor apabila ada indikasi terjadi penyimpangan. Hal tersebut kepemimpinan seorang *site engineer* atau *resident engineer* diuji, karena dia harus membuat teguran baik lisan maupun tulisan kepada pihak kontraktor, dan pihak kontraktor bersedia untuk melaksanakan perbaikan yang berhubungan dengan teguran tersebut, tanpa harus pihak konsultan pengawas memberi peringatan. Hal ini juga berlaku bagi seorang pemimpin proyek kepada kontraktor, sehingga diharapkan



proyek dapat berjalan dengan baik dan tercapai tujuan yang diinginkan dari ketiga pihak tersebut, selain itu harus ada kerja sama secara formal dalam bentuk surat menyurat maupun informal dalam bentuk saling tukar informasi mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan proyek, baik itu masalah teknis maupun non-teknis.

3.4.1 Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Ciri

Masalah-masalah pengelolaan proyek jalan dan jembatan yang berhubungan dengan pendekatan kepemimpinan berdasarkan ciri, lebih sering ke arah pribadi dari pemimpin tersebut, seperti apakah dia memiliki kematangan emosional, integritas dan lain-lain. Hal tersebut sangat berhubungan dengan lingkungan tempat pemimpin tersebut berada, karena lingkungan juga yang kadang membentuk kepribadian pemimpin, akan tetapi hal tersebut dapat dipelajari oleh pemimpin terutama untuk menghadapi orang lain baik itu bawahan maupun atasan dan rekan sejawat.

Selain hal tersebut pemimpin harus mempunyai ketrampilan antar pribadi, dimana dia harus dapat bersosialisasi dengan lingkungan dan peka terhadap keinginan-keinginan orang lain, sehingga dia dapat diterima dimanapun dia berada dan orang akan membantu pada saat mendapat kesulitan. Ketrampilan antar pribadi ini dapat dipelajari dengan bersosialisasi dengan siapa saja tanpa memandang latar belakang orang lain tersebut, dengan cara bersikap, berbicara yang tidak menyinggung orang lain sehingga disukai dimanapun dia berada.

Ketrampilan teknis juga dibutuhkan terutama untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah teknis, terutama apabila yang berhubungan dengan masalah teknis di lapangan. Hal tersebut sangat penting agar pemimpin dimata bawahan mempunyai kelebihan dari segi pengetahuan yang dimiliki, dan untuk menunjang hal tersebut pemimpin harus banyak belajar dan membaca dari mana saja baik itu rekan sejawat atau orang lain yang mempunyai pengetahuan lebih atau informasi lebih, tanpa memandang latar belakang orang tersebut. Karena apabila pemimpin tersebut sudah melihat latar belakang orang lain, maka akan timbul ketidak

percayaan dalam diri pemimpin tersebut, atau sifat arogansi kekuasaan karena merasa lebih pintar dan lebih berpengalaman, tanpa memperhatikan masukan dari orang lain yang menurut pemimpin tersebut kurang pengalaman.

3.4.2 Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku

Masalah-masalah pengelolaan proyek jalan dan jembatan yang berhubungan dengan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku sering dihubungkan dengan tindakan pemimpin tersebut dalam pengelolaan proyek seperti mengorganisasi, memantau, memotivasi dan lain-lain, dimana hal-hal tersebut bisa dalam bentuk lisan maupun tulisan. Apabila secara lisan dengan mengadakan rapat-rapat yang dihadiri oleh ketiga pihak, dimana dalam rapat-rapat tersebut dibahas mengenai masalah-masalah yang ada di lapangan baik itu masalah teknis maupun non teknis untuk dipecahkan bersama. Sedangkan secara tulisan dengan membuat surat kepada lembaga lainnya atau kepada pejabat yang mempunyai wewenang untuk menyelesaikan masalah-masalah di lapangan.

Untuk memotivasi kontraktor agar semangat untuk lebih cepat menyelesaikan pekerjaan biasanya dari pihak pemilik proyek dalam hal ini diwakili oleh seorang pemimpin proyek dengan memberi kemudahan-kemudahan dalam hal administrasi dan penagihan, dengan catatan tidak ada penyimpangan dari semua pihak. Hal tersebut penting karena bagaimanapun suatu proyek akan tercapai sukses apabila tercapai tiga tujuan yaitu biaya yang tidak melebihi anggaran, waktu tidak melebihi batas kontrak yang ditentukan dan mutu yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan. Selain memberi motivasi pemimpin juga diharapkan memberi masukan-masukan atau inspirasi agar proyek dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai sambil tetap memantau agar tujuan tersebut tidak menyimpang dari tujuan semula.

Dalam pengelolaan proyek jalan dan jembatan perilaku pemimpin tersebut baik itu dari pihak pemilik, kontraktor, maupun dari pihak konsultan pengawas harus mempunyai niat yang baik untuk mensukseskan proyek

tersebut, karena hal tersebut akan tercermin dari perilaku-perilaku pemimpin dalam pengelolaan proyek, dimana dari satu pihak mempunyai niat yang tidak baik maka pihak tersebut akan memanipulasi pihak lainnya, sehingga pada akhirnya tujuan yang diinginkan tidak tercapai.

3.4.3 Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Kekuasaan-Pengaruh

Masalah-masalah pengelolaan proyek jalan dan jembatan yang berhubungan dengan pendekatan kepemimpinan berdasarkan kekuasaan-pengaruh berhubungan dengan kewenangan yang dimiliki dan pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin kepada bawahan. Hal tersebut dapat dilihat dalam pengambilan keputusan dan dalam memimpin bawahan, agar bawahan bersedia melaksanakan keinginan pemimpin tersebut, dimana dalam hal ini bawahan dapat menyelesaikan dengan baik yang menjadi tanggung jawab dan tugasnya. Pada saat proyek berjalan maka pendekatan kepemimpinan berdasarkan kekuasaan-pengaruh sangat penting diterapkan kepada bawahan dari pemimpin, karena hal tersebut akan menunjang suksesnya suatu proyek secara keseluruhan. Apabila dari pihak bawahan merasa tidak puas dalam hal gaji maka pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan tersebut agar bawahan termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, seperti memberi insentif-insentif tambahan diluar gaji.

Selain hal tersebut apabila bawahan berprestasi, misalnya dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan cepat, maka pemimpin memberikan penghargaan yang positif baik itu insentif maupun pujian-pujian. Dan pemimpin diharapkan membela kepentingan bawahan dan mendukung semua kegiatan-kegiatan bawahan yang menunjang suksesnya proyek.

Untuk dapat mengelola proyek jalan dan jembatan pemimpin proyek harus mendapat pengesahan dari pejabat yang berwenang agar kepemimpinannya diakui oleh pihak lain maupun oleh pihak bawahan, sehingga keinginan-keinginan dari pemimpin proyek dapat dilaksanakan oleh bawahan sesuai dengan surat pengangkatan pemimpin proyek dari pejabat yang berwenang. Begitu juga dari pihak kontraktor pengakuan

kepemimpinan seseorang dari kemampuan orang tersebut mengontrol masalah imbalan dan struktur organisasi yang berlaku pada organisasi kontraktor tersebut. Hal tersebut juga berlaku pada konsultan pengawas dimana dalam struktur organisasi dapat terlihat siapa yang memimpin dan yang dipimpin.

Keahlian dari seorang pemimpin juga diperlukan dalam pengelolaan proyek jalan dan jembatan, karena hal tersebut kepemimpinan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan dapat diuji. Karena kurangnya keahlian baik itu pengalaman atau pengetahuan yang relevan akan sukar pemimpin tersebut untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat, hal tersebut sangat penting karena dalam pengelolaan proyek selalu terdapat perubahan secara cepat dan kadang-kadang secara tiba-tiba sehingga diperlukan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat, misalnya terjadi banjir dadakan atau bencana yang berhubungan dengan alam yang membutuhkan penanganan secara cepat, maka seorang pemimpin harus mengambil keputusan agar masalah tersebut tidak berlarut-larut dan fasilitas umum tersebut dapat digunakan oleh masyarakat umum kembali.

3.4.4 Masalah Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Situasional

Masalah-masalah pengelolaan proyek jalan dan jembatan yang berhubungan dengan pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasional berhubungan dengan bawahan yang dipimpin oleh pemimpin, dimana para bawahan diharapkan mempunyai etos kerja yang kuat, dan mempunyai pelatihan yang berhubungan dengan proyek yang sedang ditangani. Selain hal tersebut kerja sama diantara para bawahan dan mempunyai tujuan-tujuan bersama yang konsisten agar proyek berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu diperlukan pemimpin yang dapat mengkoordinasi bawahan agar bawahan dapat bekerja sesuai dengan keinginan dari pemimpin.

Kerja sama tim dapat terbentuk dipengaruhi faktor-faktor seperti besarnya kelompok, kesamaan diantara para anggota baik itu latar belakang maupun dari sistem imbalan dan lainnya. Apabila terjadi perbedaan yang

mencolok terutama dari segi fasilitas maupun dari segi imbalan maka kerjasama tersebut tidak akan tercapai, dan yang ada persaingan diantara bawahan untuk mendapat perhatian pemimpin, sehingga akan terjadi persaingan yang tidak sehat diantara para bawahan yang menyebabkan proyek tidak berjalan dengan baik, karena ada kemungkinan bawahan yang satu akan menjatuhkan yang lainnya untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Begitu juga kerja sama dengan pihak lain tidak akan tercapai apabila ada perbedaan dari segi imbalan atau latar belakang, misalnya seorang pelaksana lulusan STM dari kontraktor memperoleh imbalan yang lebih besar dari pimpinannya dibandingkan dengan seorang site enginner dari konsultan pengawas dengan pengalaman yang hampir sama pada proyek yang relevan. Hal tersebut kemungkinan akan menjadi masalah dalam setiap pengambilan keputusan untuk masalah-masalah teknis di lapangan.

3.4.5 Masalah Kepemimpinan Partisipatif dan Pendelegasian

Masalah kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian pada pengelolaan proyek jalan dan jembatan dari pihak pemilik lebih cenderung kepada lembaga yang berwenang menunjuk seorang pemimpin proyek sebagai wakil dalam pelaksanaan proyek, dimana pemimpin proyek tersebut diberi wewenang untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan proyek agar proyek dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pemimpin proyek mengangkat pengawas lapangan dari cabang dinas setempat untuk membantu pengawasan dan memberi masukan-masukan kepada pihak kontraktor, akan tetapi segala keputusan baik itu yang berhubungan masalah teknis dan non teknis tetap ditangan pemimpin proyek, sedangkan tanggung jawab mengenai volume maupun pengawas ikut bertanggung jawab dengan memberi paraf pada setiap back up data dan mutual cek.

Sedangkan dari pihak kontraktor masalah pendelegasian apabila ada pekerjaan yang disubkontrakkan dimana secara keseluruhan semua keputusan yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis maupun non teknis tetap diputuskan oleh kontraktor utama atau main kontraktor. Hal

tersebut sering menjadi kendala bagi pihak pemilik dan konsultan pengawas karena ada pekerjaan-pekerjaan yang disubkontrakan tersebut dari pihak pemilik maupun dari pihak konsultan pengawas tidak bisa secara langsung menegur atau memberi peringatan kepada pihak subkontraktor melainkan teguran atau peringatan ditujukan kepada kontraktor utama, sehingga pada akhirnya prosedur yang bertahap ini menyebabkan masalah-masalah yang ada di lapangan tidak dapat ditangani secara cepat.

3.4.6 Masalah Kepemimpinan Karismatik dan Transformasional

Masalah kepemimpinan karismatik pada proyek jalan dan jembatan, dapat dikatakan tidak pernah ada, hal tersebut dikarenakan karena gaya kepemimpinan tersebut hanya dimiliki oleh tokoh-tokoh politik maupun tokoh-tokoh agama, dimana para pengikut menghargai kepemimpinan mereka tanpa harus bertatap muka langsung, sedangkan pada proyek hal tersebut mempunyai kemungkinan yang sangat kecil.

Sedangkan untuk masalah kepemimpinan transformasional biasanya untuk organisasi-organisasi yang sifatnya sosial, dimana pemimpin memotivasi para anggota dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong para pengikut untuk lebih mementingkan organisasi dari pada mementingkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan transformasional tersebut berhubungan dengan budaya yang ada dalam organisasi dimana fungsi kepemimpinan transformasional untuk memperkuat budaya organisasi yang sudah berhasil.

3.4.7 Masalah Kepemimpinan Dalam Kelompok Pengambil Keputusan

Masalah kepemimpinan dalam pengelolaan proyek jalan dan jembatan dalam kelompok pengambil keputusan, dimana para anggota kelompok dan pemimpin berkumpul untuk memecahkan masalah yang ada baik itu kelompok informal maupun formal. Hal tersebut dilakukan oleh pemimpin sebuah organisasi untuk merencanakan kegiatan-kegiatan dan memecahkan masalah teknis, dimana pertemuan dilakukan untuk membuat keputusan yang tidak dapat ditangani seseorang secara individual. Akan

tetapi pertemuan-pertemuan tersebut terbatas hanya pada kelompok-kelompok kecil di lingkungan proyek, karena apabila dalam pertemuan-pertemuan tidak dapat memecahkan masalah maka hal tersebut dibawa kepada lembaga yang lebih tinggi, atau pemimpin yang mempunyai jabatan lebih tinggi di atas proyek.

Kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan ini harus dapat memadukan suara yang ada dari setiap anggota, atau sering dikatakan musyawarah untuk mufakat. Dalam pengelolaan proyek kepemimpinan tersebut dilandasi sikap saling menghargai setiap anggota dan diharapkan mempunyai misi dan visi yang sama agar tidak terjadi perdebatan yang tidak menghasilkan solusi yang relevan bagi pemecahan masalah. Pada pengelolaan proyek jalan dan jembatan pertemuan-pertemuan tersebut seringkali dihindari, karena pihak kontraktor maupun pihak konsultan pengawas sangat tergantung dengan pemilik, sehingga pada akhirnya keputusan pemilik merupakan keputusan semua pihak.

Pihak pemilik biasanya memberikan kesempatan pada pihak-pihak lain untuk memutuskan semua yang berhubungan dengan wewenang dan tanggung jawab dari organisasi masing-masing pihak. Akan tetapi hal tersebut terutama masalah yang berhubungan dengan teknis dan masalah administrasi tetap pihak pemilik yang mengambil keputusan, sehingga dengan birokrasi yang kadang berbelit seringkali pihak lain merasa dipersulit, walaupun hal tersebut sudah biasa dilakukan. Dengan birokrasi yang berbelit tersebut seringkali pertemuan-pertemuan hanya sekedar formalitas saja, tanpa ditindak lanjuti oleh pihak selain pihak pemilik, karena semua sangat tergantung dengan keputusan dari lembaga yang lain atau kelompok lain yang berhubungan erat dengan proyek jalan dan jembatan.

3.5 Resume

3.5.1 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Ciri

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau dari pendekatan kepemimpinan berdasarkan ciri adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin dapat menanggulangi masalah-masalah antar pribadi yang menekan.
2. Pemimpin mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.
3. Pemimpin mempunyai orientasi ke depan untuk mencapai tujuan.
4. Pemimpin mempunyai kematangan emosional bila menghadapi masalah-masalah.
5. Pemimpin mempunyai integritas yang tinggi, atau konsisten dengan apa yang menjadi prinsip hidup.
6. Pemimpin mempunyai motivasi akan kekuasaan.
7. Pemimpin mempunyai orientasi kepada keberhasilan.
8. Pemimpin mempunyai kebutuhan akan bekerja sama dengan bawahan dan orang lain.
9. Pemimpin mempunyai ketrampilan teknis yang relevan dengan bidang tugasnya.
10. Pemimpin mempunyai ketrampilan antar pribadi, mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok.
11. Pemimpin mempunyai ketrampilan konseptual, dapat menformasi konsep, berfikir induktif dan deduktif.
12. Pemimpin dapat menerapkan ketrampilan teknis, ketrampilan antar pribadi, dan ketrampilan konseptual pada berbagai situasi.

3.5.2 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau dari pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin harus mengetahui bagaimana orang lain merasakan peran sebagai pemimpin dan apa yang mereka harapkan.
2. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan sejumlah pilihan dalam mendefinisikan pekerjaan.
3. Pemimpin diharapkan dapat mendefinisikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan atau dapat menangani masalah yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Pemimpin diharapkan dapat menumbuhkan jaringan kerja yang luas baik internal maupun eksternal.
5. Pemimpin diharapkan dapat menentukan tujuan yang ingin dicapai dan yang menjadi prioritas utama.
6. Pemimpin diharapkan dapat menyediakan waktu untuk perencanaan reflektif.
7. Pemimpin diharapkan dapat menghindarkan diri dari kegiatan-kegiatan yang tidak perlu.
8. Pemimpin diharapkan dapat merencanakan kegiatan harian dan mingguan.
9. Pemimpin diharapkan dapat mengontrol penggunaan waktu apabila ada kejadian yang tiba-tiba dan membutuhkan penanganan yang segera.
10. Pemimpin diharapkan mempunyai cara-cara untuk memperoleh keseimbangan antara sasaran tugas dan hubungan yang efektif.
11. Pemimpin diharapkan proaktif terhadap perilaku pemimpin tersebut jika bereaksi terhadap peristiwa yang tidak diketahui semula.
12. Pemimpin diharapkan dapat memilih perilaku yang cocok untuk situasi yang sedang dihadapi.
13. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan ketrampilan dalam menggunakan praktik-praktik manajerial.
14. Pemimpin diharapkan diharapkan dapat merencanakan dan mengorganisasi.
15. Pemimpin diharapkan dapat memberi informasi yang jelas kepada orang lain.
16. Pemimpin diharapkan dapat memantau atau memonitor apa yang menjadi tugas dan kewajiban dari bawahan.
17. Pemimpin diharapkan dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
18. Pemimpin diharapkan dapat memberi jawaban atau konsultasi apabila terjadi masalah yang tidak dapat dipecahkan.
19. Pemimpin diharapkan dapat membimbing bawahan untuk mencapai suatu tujuan.

20. Pemimpin diharapkan dapat mengelola konflik yang ada agar tidak berkepanjangan dan membangun suatu kerja sama tim.
21. Pemimpin diharapkan dapat membangun jaringan kerja yang kuat untuk mencapai tujuan.
22. Pemimpin diharapkan dapat memberi imbalan yang wajar kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

3.5.3 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Pengaruh-Kekuasaan

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau dari pendekatan kepemimpinan berdasarkan Pengaruh-Kekuasaan adalah sebagai berikut :

A. Legitimate Power

1. Pemimpin diharapkan mempunyai lebih banyak kewenangan formal.
2. Pemimpin diharapkan dapat menggunakan simbol-simbol dari kewenangan formal.
3. Pemimpin diharapkan dapat mengusahakan agar orang mengakui kewenangan.
4. Pemimpin diharapkan dapat menggunakan kewenangan secara teratur.

B. Reward Power

1. Pemimpin diharapkan dapat menemukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan orang.
2. Pemimpin diharapkan mendapatkan lebih banyak kontrol dalam imbalan.
3. Pemimpin diharapkan tidak menjanjikan lebih daripada apa yang dapat diberikan.
4. Pemimpin diharapkan dapat memastikan kepada orang lain bahwa dia yang mengontrol imbalan.
5. Pemimpin diharapkan tidak menggunakan imbalan untuk kepentingan diri sendiri.

C. Expert Power

1. Pemimpin diharapkan mempunyai pengetahuan yang relevan.



2. Pemimpin diharapkan dapat mengusahakan agar selalu mendapatkan informasi mengenai masalah-masalah teknis.
3. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan sumber-sumber informasi yang eksklusif.
4. Pemimpin diharapkan dapat menggunakan simbol-simbol untuk menguji keahlian.
5. Pemimpin diharapkan tidak berbohong atau memungkiri fakta yang ada.

D. Referent Power

1. Pemimpin diharapkan dapat memperlihatkan penghargaan yang positif atas hasil kerja orang lain.
2. Pemimpin diharapkan dapat bertindak secara mendukung dan membantu sesuai dengan kemampuannya.
3. Pemimpin diharapkan dapat memberi contoh perilaku yang baik kepada orang lain.
4. Pemimpin diharapkan dapat membela kepentingan orang lain dan mendukungnya.
5. Pemimpin diharapkan tidak memanipulasi dan memanfaatkan orang lain untuk kepentingan pribadi.

E. Kekuasaan Memaksa

1. Pemimpin diharapkan dapat mengidentifikasi hukuman sesuai dengan kesalahan bawahan.
2. Pemimpin diharapkan tidak memberikan peringatan yang terburu-buru kepada bawahan.
3. Pemimpin diharapkan tidak menggunakan paksaan dengan cara yang manipulatif kepada bawahan.
4. Pemimpin diharapkan memberikan hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3.5.4 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Situasional

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau dari pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasional adalah sebagai berikut :

- A. Usaha dan Komitmen Bawahan
 - 1. Pemimpin diharapkan dapat memberi tugas yang menarik dan menantang kepada bawahan.
 - 2. Para bawahan diharapkan mempunyai nilai-nilai etos kerja yang kuat.
- B. Kemampuan dan Kejelasan Peran Bawahan
 - 1. Para bawahan mempunyai pelantikan dan pengalaman ekstensif sebelumnya.
 - 2. Organisasi memberi peranan dan prosedur formal yang terperinci.
- C. Kooperasi dan Kerjasama Tim
 - 1. Kelompok mempunyai keanggotaan yang stabil dan saling mencocoki.
 - 2. Para anggota mempunyai tujuan-tujuan bersama yang konsisten dengan sasaran tugas.
- D. Organisasi Kerja dan Strategi Kinerjanya
 - 1. Organisasi menspesifikasikan cara yang optimal untuk menstruktur pekerjaan.
 - 2. Para bawahan mempunyai pelatihan dan pengalaman yang ekstensif sebelumnya.
- E. Sumber-Sumber Daya Yang Dibutuhkan Untuk Melakukan Pekerjaan
 - 1. Organisasi memberi sumber-sumber daya yang mencukupi sesuai dengan yang diinginkan.
 - 2. Organisasi mempunyai sistem pengendalian persediaan bahan baku.
- F. Koordinasi Eksternal
 - 1. Organisasi mempunyai mekanisme struktural untuk mencapai koordinasi lateral.
 - 2. Koordinasi eksternal dilakukan oleh manajemen yang lebih tinggi atau oleh orang lain dalam prioritas organisasi.

3.5.5 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut :

- 1. Pemimpin diharapkan dapat dapat mengevaluasi keputusan-keputusan penting.

2. Pemimpin diharapkan dapat mengidentifikasi orang-orang yang mempunyai pengetahuan dan keahlian yang relevan.
3. Pemimpin diharapkan dapat mengevaluasi kemungkinan kerja sama para anggota yang prospektif.
4. Pemimpin diharapkan dapat melaksanakan tugas tanpa partisipasi, apabila tugas tersebut akan memakan banyak waktu apabila dilakukan dengan partisipatif.
5. Pemimpin diharapkan mengevaluasi apakah suatu pertemuan untuk melakukan partisipatif tersebut perlu atau tidak dilakukan.
6. Pemimpin diharapkan berkonsultasi dengan orang lain terlebih dahulu sebelum membuat perubahan yang mempengaruhi para anggota.
7. Pemimpin diharapkan memberi kesempatan kepada orang lain untuk memberikan usulan.
8. Pemimpin diharapkan membantu orang lain dalam mengutarakan sebuah saran.
9. Pemimpin diharapkan dapat membangun gagasan-gagasan dan saran-saran dari para anggota.

3.5.6 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Pendelegasian

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau gaya kepemimpinan pendelegasian adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin diharapkan mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan.
2. Pemimpin diharapkan mendelegasikan tugas-tugas yang mendesak namun bukan yang mempunyai prioritas yang utama.
3. Pemimpin diharapkan mendelegasikan tugas-tugas yang relevan bagi karir bawahan.
4. Pemimpin diharapkan mendelegasikan tugas-tugas dengan kesukaran yang sesuai bagi para anggota.
5. Pemimpin diharapkan mendelegasikan tugas-tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan kepada bawahan.

6. Pemimpin diharapkan mendelegasikan tugas-tugas yang tidak sebalik bagi peran manajer.

3.5.7 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Karismatik-Transformasional

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau gaya kepemimpinan karismatik-transformasional adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan sebuah visi yang menarik dan jelas kepada para anggota.
2. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan sebuah strategi untuk mencapai visi tersebut.
3. Pemimpin diharapkan dapat mempromosikan visi tersebut kepada para anggota dan mengkomunikasikannya.
4. Pemimpin diharapkan dapat bertindak penuh percaya diri dan optimis.
5. Pemimpin diharapkan dapat mengekspresikan rasa percaya kepada para pengikut dan memberikan motivasi.
6. Pemimpin diharapkan menggunakan keberhasilan sebelumnya untuk membangun rasa percaya diri para anggota.
7. Pemimpin diharapkan dapat merayakan keberhasilan berupa pesta-pesta baik itu formal maupun tidak formal.
8. Pemimpin diharapkan menggunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai utama.
9. Pemimpin diharapkan memberi contoh kepada bawahan dengan tingkah laku sehari-hari.
10. Pemimpin diharapkan dapat menciptakan, memodifikasi atau menghapus bentuk-bentuk kultural.
11. Pemimpin diharapkan menggunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.

3.5.8 Kriteria Pemimpin Ditinjau Dari Kepemimpinan Dalam Kelompok Pengambil Keputusan

Kriteria-kriteria seorang pemimpin ditinjau dari kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin tersebut harus memfokuskan diri kepada tugas dan mengabaikan perasaan-perasaan dan hubungan pribadi kapan saja dimungkinkan.
2. Pemimpin tersebut harus mencari opini-opini dan mencoba untuk mendapatkan persetujuan namun jangan sekali-kali melepaskan hak untuk menentukan pilihan terakhir.
3. Pemimpin tersebut harus tetap mengendalikan diskusi kelompok setiap saat dan harus dengan sopan namun tegas menghentikan tindakan-tindakan mengacau dan diskusi yang tidak relevan.
4. Pemimpin tersebut harus mencegah para anggota mengekspresikan perasaan-perasaan mereka dan harus mencoba untuk memelihara sebuah diskusi yang rasional dan logis tanpa ledakan-ledakan emosional.
5. Pemimpin tersebut harus menjaga diri terhadap ancaman-ancaman terhadap kewenangannya dalam kelompok tersebut dan jika perlu harus berani bertarung untuk mempertahankannya.
6. Pemimpin tersebut harus mendengarkan dengan penuh perhatian dan mengamati isyarat-isyarat non-verbal agar dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan, perasaan, interaksi, serta konflik dari anggota. Dengan melakukan hal tersebut, pemimpin harus memandang kelompok sebagai sebuah kesatuan kolektif atau sistem sosial daripada hanya sebagai sebuah kumpulan para individual.
7. Peran pemimpin tersebut harus memberi pelayanan sebagai seorang konsultan, penasihat, guru, dan fasilitator, daripada sebagai seorang direktur atau manajer dari kelompok tersebut.
8. Pemimpin tersebut harus menetapkan sebuah suasana persetujuan untuk mengekspresikan baik perasaan maupun gagasan.

9. Pemimpin tersebut harus menetapkan sebuah suasana persetujuan untuk mengekspresikan baik perasaan maupun gagasan.
10. Pemimpin tersebut harus mendorong kelompok tersebut untuk menangani kebutuhan-kebutuhan akan pemeliharaan dan memproses masalah-masalah dalam konteks dari pertemuan kelompok yang teratur.
11. Pemimpin tersebut harus melepaskan kontrol kepada kelompok dan memungkinkan kelompok tersebut untuk membuat pilihan terakhir pada semua jenis keputusan yang sesuai.

3.6 Resume Kepemimpinan Pada Tiap Level Manajemen Di Proyek

3.6.1 Kepemimpinan Pada Top Manajemen Di Proyek

Kepemimpinan yang dilaksanakan pada tingkatan top manajemen di proyek adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan proyek dari semua aspek yang berhubungan dengan proyek, terutama terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan proyek.
2. Melakukan pembinaan baik terhadap bawahan langsung maupun orang-orang di luar organisasi.
3. Memberi petunjuk dalam rangka penyelesaian masalah yang tidak dapat dipecahkan pada tingkatan middle manajemen.
4. Menyusun tujuan, jadwal kegiatan untuk mencapai sasaran proyek, rincian lokasi dan alokasi dana.
5. Menyelenggarakan pengawasan umum kepada pelaksanaan proyek.

3.6.2 Kepemimpinan Pada Middle Manajemen Di Proyek

Kepemimpinan yang dilaksanakan pada tingkatan middle manajemen di proyek adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan dan mengkoordinasi kegiatan proyek di dalam mencapai usaha yang ditetapkan baik dari segi keuangan maupun dari segi fisik
2. Berkewajiban mengatur pelaksanaan tugas-tugas proyek, memberi bimbingan, pedoman dan pengarahan kepada unsur-unsur pembantu pimpinan.

3. Mengusahakan koordinasi sebaik-baiknya dengan instansi yang ada hubungannya dengan pelaksanaan proyek.
4. Bertanggung jawab kepada atasan, baik itu kepada pemilik perusahaan atau kepada atasan langsung untuk pemimpin proyek.
5. Mengambil tindakan segera terhadap masalah-masalah yang menjadi tugas dan wewenangnya.
6. Mengadakan hubungan kerja dan bekerja sama dengan instansi-instansi pemerintah baik pusat maupun daerah, baik sipil maupun militer, dan badan-badan lain menurut keperluan.
7. Mengatur tata kerja proyek yang terperinci sesuai dengan pedoman kerja (seperti ISO) baik itu peraturan pemerintah atau yang tertuang dalam dokumen kontrak.
8. Mengangkat dan memberhentikan tenaga-tenaga kerja proyek menurut kebutuhan proyek dalam batas kemampuan dan wewenangnya.
9. Bertanggung jawab atas penyelesaian proyek tepat pada waktunya sesuai dengan rencana dan mutu yang sudah ditetapkan.
10. Melakukan pembinaan dan pelatihan kepada bawahan langsung agar tercapai tujuan organisasi.

3.6.3 Kepemimpinan Pada Low Manajemen Di Proyek

Kepemimpinan yang dilaksanakan pada tingkatan low manajemen di proyek adalah sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pengurusan keuangan proyek (menerima, menyimpan dan mengeluarkan).
2. Menyelenggarakan buku kas proyek (baik itu pengeluaran dan pemasukan proyek).
3. Menyelenggarakan tata kearsipan dengan bukti-bukti yang relevan, dan bertanggung jawab kepada atasan langsung dalam proyek (Pemimpin tim yang ada di proyek dari setiap organisasi yang terlibat).
4. Menyelenggarakan tata usaha umum meliputi korespondensi, kearsipan, dan tata usaha umumnya pada proyek

5. Melakukan koordinasi dengan atasan langsung dalam menyelenggarakan rapat-rapat pelaksanaan.
6. Melakukan administrasi dan melaksanakan pengadaan barang dan jasa administrasi.
7. Mengerjakan dan mengatur pengadaan, penerimaan, penyimpanan dan penyaluran peralatan kantor yang digunakan untuk keperluan proyek.
8. Membantu pemimpin dalam hal menyusun rencana teknis dan program pembangunan dalam rangka pelaksanaan proyek.
9. Mengumpulkan data teknis dan menyusun program untuk pelaksanaan proyek.
10. Mengadakan penelitian dan monitoring dan evaluasi terhadap rencana dan realisasi kerja.
11. Meneliti atas rencana kerja atau biaya yang diajukan, dan mengevaluasi dokumen tender mengenai syarat-syarat umum, spesifikasi umum, gambar rencana dan daftar kuantitas.
12. Memonitor dan mengevaluasi kemajuan fisik pelaksanaan pekerjaan dan kelengkapan administrasi.
13. Meneliti dan memonitor penyelesaian administrasi kontrak.
14. Memonitor data teknis, kemajuan pelaksanaan fisik atau keuangan proyek.
15. Menghimpun dan menyiapkan semua laporan progress fisik dan keuangan.
16. Mengolah dan mempersiapkan pelaksanaan pra kontrak dan administrasi pra kontrak.
17. Mengikuti atau mengendalikan pelaksanaan proyek serta menghimpun progress reportnya.
18. Mempersiapkan bahan-bahan pelaksanaan pra kontrak dan pra pelaksanaan.
19. Melaksanakan dan menyampaikan semua laporan progress fisik dan keuangan proyek.

20. Mendata dan mengevaluasi rekayasa lapangan, perubahan kontrak, laporan kemajuan fisik, gambar terlaksana, kuantitas akhir pekerjaan dan pembayarannya.
21. Memberikan bimbingan teknis, baik tata cara pelaksanaan pekerjaan maupun mutu bahan dan campuran bahan agar mencapai mutu pekerjaan yang disyaratkan.
22. Menghimpun, memeriksa, dan menyimpan catatan pengujian terhadap semua jenis bahan atau pekerjaan di lapangan.
23. Melakukan pengujian mutu yang diperlukan.
24. Meneliti dan mengevaluasi hasil rekayasa lapangan baik konstruksi maupun kuantitasnya.
25. Merencanakan usaha-usaha pencegahan dan perbaikan akibat bencana alam pada proyek.

BAB 4

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Hasil penelitian untuk studi independen dapat diambil beberapa kesimpulan yang berhubungan dengan pengelolaan jalan dan jembatan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dalam pengelolaan proyek jalan dan jembatan merupakan salah satu aspek penting dalam mensukseskan suatu proyek. Hal tersebut berdasarkan pendekatan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang apabila diterapkan oleh para pemimpin-pemimpin yang terlibat dalam proyek untuk mengkoordinasi bawahan dan membina bawahan agar dapat bekerja dengan baik dan termotivasi untuk selalu berbuat lebih baik dalam mensukseskan suatu proyek.
2. Masalah-masalah yang berhubungan dengan pengelolaan proyek jalan dan jembatan, baik itu masalah teknis dan non teknis dapat diselesaikan dengan beberapa pendekatan kepemimpinan terutama apabila masalah tersebut berhubungan dengan konflik antar individu yang terlibat dalam pengelolaan proyek jalan dan jembatan.
3. Proyek-proyek jalan dan jembatan yang tersebar sampai ke pelosok daerah diperlukan pengontrolan jarak jauh dari pemimpin-pemimpin yang terlibat, sehingga diperlukan pendekatan dan gaya kepemimpinan yang relevan agar tujuan dari proyek yaitu sesuai dengan biaya, mutu, dan waktu yang telah disepakati dan ditetapkan bersama oleh pihak-pihak yang terlibat.
4. Para pemimpin diharapkan meningkatkan kemampuan *leadership* atau kemampuan kepemimpinannya dengan pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang berhubungan kepemimpinan.



4.2 Saran

Hasil penelitian dari studi independen ada beberapa saran yaitu sebagai berikut :

1. Pemimpin harus dapat mengembangkan komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, sehingga menjamin suatu tafsiran yang sama, terhadap tujuan dari dalam kelompok kerjanya, agar para pegawai mempunyai rasa percaya diri dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Pemimpin harus menyadari bahwa para pegawai selalu mempunyai keinginan, keamanan, motivasi-motivasi, atau dorongan-dorongan dan harus dapat menyeimbangkan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga dalam mencapai tujuan tidak hanya untuk tujuan atau target barang saja melainkan mencapai nilai kemanusiaan.
3. Pelaksanaan kepemimpinan terhadap pegawai harus dapat memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang memadai agar dapat mendukung terhadap tujuan-tujuan yang diinginkan secara optimal.
4. Meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai secara terus menerus dalam rangka menjawab tantangan dan tuntutan masyarakat melalui kesempatan mengikuti pendidikan dan ketrampilan khusus sesuai dengan bidang dan keahlian yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA



1. Anthony, Dearden and Bedford, *Management Control System*, 6 Ed., Richard D. Irwin, Inc., 1989.
2. Cleland, David I., *Project Management-Strategic Design and Implementation*, Mc Graw Hill International Edition-General Engineering series, 1995.
3. Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizations*, 8 Ed., Richard D. Irwin, Inc., 1995.
4. Gary Dessler, *Personnel management*, 3 Ed., Reston Publishing Company, Inc., 1984.
5. Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat, *Petunjuk Teknis Pengelolaan Anggaran Belanja Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat*, Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat, No. 5 tahun 1999, Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat, 1999.
6. Howell, J.P., et.al., *Substitutes for Leadership : Effective Alternatives to Ineffective Leadership*, Steers et.al., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.
7. James A. McCambridge, *Designing Executive-Development Programs for Engineering Managers*, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 9, No.3, July, 1993.
8. James C. Porter, *Exploiting the Leadership Asset of the Engineer*, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 9, No.3, July, 1993.
9. Kerzner H., *Project management, A System Approach to Planning, scheduling, and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, 1989.
10. Presiden Replublik Indonesia, *Pelaksanaan APBN Beserta Lampirannya, Keputusan Presiden No. 16 tahun 1994*, Pemerintah Replublik Indonesia, 1994.
11. Robbins, Stephen p., *Organization Theory: Structure, Design And Applications*, Prentice-Hall, Inc., 1990.
12. Robert S. C. Goodwin, *Skills Required of Effective Project Managers*, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 9, No.3, July, 1993.
13. Roberto T. Borromeo, *Strategies for Effective School Management*, Phoenix Publishing House, Inc., 1993.
14. Soeharto Imam, *Manajemen Proyek Dari Konseptual Sampai Operasional*, Penerbit Erlangga, 1997.
15. Steers, Richard M., Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill Companies Inc., 1989.

16. Werther, William B., Keith Davis, Human Resources And Personnel Management, McGraw-Hill, Inc., 1996.
17. Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1981.

Rabu, 19 September 2012

Cara Update/Masang Face & Hair Pes 6

1.download dulu file save nya. Download aja di pesfaces.co.uk.2.biasanya dapet file zip. Extract di mana aja.3.dari hasil extract tadi biasanya dapet file hair ama face. Penamaannya bisa macem2. untuk file face ada yang namapemain.bin atau ada folder face yang di dalemnya ada file namapemain.bin. Kalo file hair biasanya namapemainhair.bin atau ada folder hair di dalemnya ada folder yang berisi file namapemain.bin4.pindahin file face ke kitserver/GDB/faces5.pindahin file hair ke kitserver/GDB/hair6.jalanin pes6.exe7.masuk ke menu edit mode8.cari pemain yang mau di update facenya lewat menu edit player9.highlight nama pemain yang mau diupdate. di atas layar bakal muncul nomer id player. catet10.keluar dari pes11.balik lagi ke folder kitserver/GDB/faces, buka file map.txt yang ada di dalemnya12.kalo masih kosong langsung ketik aja. Tapi kalo file .txt nya udah ada isinya taroh kursor di bagian akhir, terus enter 2x13.ketik format kaya gini, nomer id pemain,"namafileface.bin".

Contoh : 604,"Alonso.bin"14.save file txt nya15.liat ke folder kitserver/GDB/hair, buka file map.txt di dalemnya16.lakukan langkah yang sama kaya di folder face tadi, cuman nama file bin nya ganti pake nama file hair nya.17.save file .txt18.beres....tes aja langsung di

gamenyaFeisal Al-Hasan d